

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт общественных наук
Кафедра экономики и менеджмента

Модель современного управления образовательной организацией

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа
допущена к защите
Зав. кафедрой ЭиМ С.Л. Фоменко

дата

подпись

Исполнитель:
Матвеев Виталий
Дмитриевич,
обучающийся МЕН-1601z
группы

подпись

Руководитель:
Трофимова О. А.,
к.п.н., доцент

подпись

Екатеринбург 2018г

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ЭМПИРИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ ОСОБЕННОСТЕЙ СОВРЕМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.....	9
1.1. Понятие образовательной организации: определение и сущность.....	9
1.2. Особенности управления общеобразовательной организации.....	17
1.3.Современные модели управления образовательной организацией.....	30
1.4. Факторы, оказывающие влияние на качество управления образовательной организацией	46
Выводы по первой главе.....	51
ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ПОИСКОВАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.....	54
2.1. Описание модели современного управления в образовательной организации.....	54
2.2. Реализация модели современного управления в образовательной организации.....	76
2.3. Результаты апробации модели современного управления в образовательной организации.....	91
Выводы по второй главе.....	101
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	103
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	107
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	113
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	155

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность работы заключается в том, что обеспечение качественного и полноценного образования подрастающего поколения во многом зависит от эффективности управления образовательной организацией, что является важнейшим направлением государственной политики. Образовательная организация является некоммерческой организацией, осуществляющей на основании лицензии образовательную деятельность в качестве основного вида деятельности в соответствии с целями, ради достижения которых такая организация создана.

На сегодняшний день в управлении образовательными организациями существует определенные проблемы: недостаточная культура удовлетворения запросов клиента; формализованность образовательных организаций со стороны государственных, местных и других контролирующих органов; слабое стратегическое мышление руководства, которое приводит к организационной пассивности; недостаточное использование современных методов и технологий управления. С одной стороны, изменения должны идти со стороны органов власти, в форме предоставления больших свобод в управлении образовательной организацией, но с другой стороны, изменения в системе управления образовательной организации необходимо начинать изнутри.

Проектирование эффективной модели управления развитием общеобразовательного учреждения предполагает обращение к историческому опыту отечественной и зарубежной школы, обобщение современного передового опыта управления образовательными учреждениями в России, учет социальной ситуации в стране, регионе и состоянии научно-педагогических исследований по вопросам управления ученическими и педагогическими коллективами, инфраструктурой школы, процессами воспитания и обучения. Эффективность управленческой деятельности определяется реальными результатами деятельности образовательной организации. Умение

проектировать модель управления образовательной организации с учетом изменений в содержании и технологии образовательного процесса будет способствовать достижению высокого качества образования.

Степень разработанности проблемы исследования. Анализ современной научно-педагогической литературы по проблеме управления образованием позволяет выделить несколько направлений в области управления образовательными организациями. Первое направление рассматривается в трудах отечественных ученых таких как Конаржевского Ю.А., Краевского В.В., Кричевского В.Ю., Лазарева В.С., Орлова А.А., Поташника М.М., Сластенина В.А., Третьякова П.И., Шамовой Т.И. и др., в которых образовательное учреждение рассматривается как открытая педагогическая система, которая может работать в режиме функционирования и развития. Следующее направление представляет образовательную организацию в виде социальной системы, управление которой подчинено общим закономерностям и исследовано в работах Афанасьева В.Г., Беспалько В.П., Загузова Н.И., Лазарева В.С., Скаткина М.Н., Селивановой Н.Л., Слободчиков В.И., Субетто А.И. и др. Методология системного и ситуационного подходов управления и проектирование управленческих подсистем в образовании раскрывается такими учеными как Березина Т.И., Давыденко Т.М., Конаржевский Ю.А., Кричевский В.Ю., Лазарев В.С., Моисеев А.М., Поташник М.М., Симонов В.П., Сластенин В.А., Третьяков П.И., Чекмарева Т.К. и др. Вопросами развития и совершенствования деятельности сельских малокомплектных школ (далее СМКШ) занимались Кондратенков А.Е., Косоножкин И.М., Неустроев Н.Д., Осовский Е.Г., Суворова Г.Ф.

Большое значение в формировании научно-методического аппарата работы приобрели исследования зарубежных и отечественных авторов по общей теории управления социальными организациями Тейлора Ф.У.; по управлению социальными системами Афанасьева В.Г., Альберта М., Кричевского В.Ю. Файоля А. и др.; по управлению функционированием и

развитием социальных и образовательных процессов и систем Аллана Ж., Асеева В.Г., Гершунского В.С., Здравомыслова А.Г., Лазарева В.С., Моисеева А.М., Шамовой Т.И. и др.; посвященные проблемам демократизации и гуманизации управления Поташника М.М., Шамовой Т.Н., Ямбурга Е.А., а также вопросам сотворческого управления Разбивной Г.А., Степанова С.Ю. и др.

Несмотря на повышенное внимание ученых и практиков к проблеме повышения эффективности управления в образовательных организациях остается тенденция применения традиционных управленческих моделей, которые не отражают современное состояние и требования, предъявляемые к образовательной организации. Анализ научно-методической литературы по проблеме управления в образовательной организации позволили выделить ряд противоречий между: необходимостью решения стоящей перед образовательными организациями задачей по формированию конкурентоспособной личности и стандартными методами и формами организации управленческой деятельности; практической необходимостью и возможностью решения задачи повышения эффективности деятельности образовательной организации посредством совершенствования системы управления на основе современных управленческих подходов и технологий и недостаточностью их применения в практике руководства образовательной организации; потребностью в новых эффективных моделях управления образовательными организациями и недостаточной разработанностью вопросов моделирования современного управления образовательной организацией и внедрения их в практику образовательных организаций.

Таким образом, мы выделяем **проблему исследования**: какой должна быть модель эффективного управления современной образовательной организацией? Указанная проблема обусловила выбор темы настоящего исследования.

Цель исследования: определить и научно обосновать модель управления современной образовательной организацией, обеспечивающую высокую эффективность ее деятельности и качество образования.

Объект исследования: управление современной образовательной организацией.

Предмет исследования: модель управления общеобразовательной организацией.

Гипотеза исследования: модель управления общеобразовательным учреждением будет эффективной, если ее основной целью и результатом будет оказание качественных образовательных услуг; в ее структуре будут присутствовать элементы матрицы с введением должности проектного менеджера, а также реализовано внутрифирменное обучение педагогов.

В соответствии с темой, целью, объектом и предметом исследования определены следующие **задачи**.

1. Рассмотреть ключевые особенности образовательной организации и основные факторы, способствующие повышению качества ее управления.
2. Изучить существующие в мировой практике модели управления организациями и проанализировать возможности их применения в общеобразовательной организации.
3. Определить критерии оценки эффективности модели управления образовательной организацией.
4. На основе существующих инновационных моделей разработать и апробировать модель управления общеобразовательной организацией.

Теоретико-методологической основой исследования явились ведущие идеи: системного подхода Аверьянова А.Н., Беспалько В.П., Лазарева В.С. и др.; методологические основы управления педагогическими системами Беспалько В.П., Конаржевского Ю.А., Лазарева В.С., Поташника М.М., Шамовой Т.И. и др.; теоретические и методологические основания исследования педагогических систем:

Беспалько В.П., Загвязинского В.И., Краевского В.В., Колесникова В.Ф., Слободчиков В.И., Шерайзина Р.М. и др.; особенности процессного подхода в управлении образованием Лазарева В.С. и Поташника М.М.; результаты исследований в области качества образования Барабаш О.А., Кальней В.А., Шишова С.Е., Селитрениковой Т.А.; особенности СМКШ выделенные в исследованиях Зайкина М.И., Суворовой Г.Ф., Цирульников А.М. и др.

Методы исследования определялись его целью, необходимостью разрешения методологических, теоретических и практических проблем.

Теоретические методы: анализ педагогической, философской, психологической и социологической литературы по проблеме исследования; анализ нормативных документов, регламентирующих управление образовательным учреждением; обобщение, систематизация и классификация отечественного и зарубежного опыта проектирования моделей управления; метод моделирования.

Эмпирические методы: психолого-педагогическое наблюдение; диагностические методы (социологические опросы, анкетирование, интервьюирование); метод системного анализа и экспертных оценок.

База исследования: опытно-поисковая работа проводилась в три этапа на базе МКОУ «Трехозерская ООШ».

Этапы исследования:

1 этап: изучалась литература по исследуемой проблеме, определялись предмет, объект, задачи, база исследования, состояние проблемы в практике управления образовательными организациями.

2 этап: осуществлялась разработка и апробация модели управления образовательной организацией и основных концептуальных положений исследования.

3 этап: теоретическое осмысление полученных результатов исследования и их обобщение, окончательное оформление текста диссертации.

Практическая значимость исследования состоит в том, что разработана и успешно апробирована модель управления современной общеобразовательной организации на основе матричной структуры управления.

На защиту выносятся следующие положения:

1. Управленческая деятельности в образовательной организации будет успешной если ее основной целью и результатом будет оказание качественных образовательных услуг: в ее структуре будут присутствовать элементы матрицы с введением должности проектного менеджера, а также реализовано внутрифирменное обучение педагогов.

2. Эффективность управления в образовательной организации зависит от следующих критериев: надежность организационной структуры управления, которая определяется степенью рациональности системы в целом и структуры взаимоотношений между ее элементами; степень использования рыночных возможностей; степень использования внутренних возможностей.

3. Критериальный комплекс эффективности управления общеобразовательной организацией включает в себя четыре группы критериев: качества результатов образования; эффективности функционирования образовательного процесса; эффективности созданных в школе условий; престижа школы.

4. Применение предложенной модели управления современной образовательной организацией способствует повышению качества оказываемых образовательных услуг.

Структура работы: введение, 2 главы, 6 параграфов, заключение, список литературы и приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ЭМПИРИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ ОСОБЕННОСТЕЙ СОВРЕМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

1.1. Понятие образовательной организации: определение и сущность

В соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (далее Закон «Об образовании»), в систему образования входят: федеральные государственные образовательные стандарты (далее ФГОС), образовательные программы различного вида; организации, которые осуществляют образовательную деятельность, всех участников образовательного процесса; педагогических работников, обучающихся и родителей; федеральные органы государственного управления и органы местного самоуправления в образовании, а также, созданные ими консультативные, совещательные и иные органы; организации, обеспечивающие образовательную деятельность и оценку его качества; различные объединения, действующие в сфере образования [58].

Важнейшим элементом этой системы являются образовательные организации, где основным, ключевым процессом деятельности выступает образовательный процесс. Понятие образования как единого целенаправленного процесса воспитания и обучения, являющегося общественно значимым благом и осуществляемого в интересах человека, семьи, общества и государства сформулировано в Законе «Об образовании». Там же дано определение образовательной организации, как некоммерческой организации, осуществляющей на основании лицензии образовательную деятельность в качестве основного вида деятельности в соответствии с целями, ради достижения которых такая организация создана. Важнейшим признаком, который позволяет идентифицировать организацию организующую обучение, является наличие обучения сотрудников [58].

Соответственно, основными признаками образовательной организации, являются: цель и направление деятельности – реализация образовательных программ; ведение образовательной деятельности на основе лицензии; статус некоммерческой организации – организация, не имеющая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками. Образовательная организация может организовываться в любой форме, в соответствии с гражданским законодательством. В соответствии с образовательной программой, выделяются типы образовательных организаций: дошкольная; общеобразовательная; профессиональная; высшего образования; дополнительного образования; дополнительного профессионального образования. В названии каждого типа отражена цель создания конкретной образовательной организации. Ее тип определяется при ее создании и указывается в уставе образовательной организации [58].

В данной работе мы будем проводить опытно-поисковую деятельность на базе общеобразовательной организации. Общеобразовательная организация – образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего и (или) среднего общего образования. Общеобразовательная организация может реализовывать образовательные программы дошкольного образования; дополнительные общеобразовательные программы; программы профессионального обучения [58].

В соответствии с Письмом Минобрнауки России от 10.06.2013 N ДЛ-151/17 «О наименовании образовательных учреждений» переименование образовательных учреждений связано с приведением его типа в соответствие с Законом «Об образовании». Если в отношении образовательного учреждения тип не меняется, то его переименование в рамках Федерального закона об образовании не потребует. Понятие «образовательная

организация» используется в связи с тем, что образовательные организации могут создаваться не только в форме учреждения. Следовательно, в наименовании образовательных учреждений слово «учреждение» не требуется заменять словом «организация» [59].

Среди государственных и муниципальных образовательных учреждений существуют разновидности: казенные, бюджетные, автономные. Выбор происходит при их создании. Различия между казенными, бюджетными и автономными учреждениями зависят от гражданско-правового статуса образовательной организации и прослеживаются по нескольким основным критериям.

1. Осуществление приносящей доход деятельности и распоряжение полученными от нее средствами. Казенные учреждения имеют право заниматься деятельностью, приносящей доход, если это зафиксировано в их учредительных документах, при этом доходы поступают в бюджетную систему РФ. Бюджетные и автономные учреждения осуществляют приносящую доход деятельность в соответствии с целями этих учреждений. В этом случае доходы от этой деятельности поступают в распоряжение учреждений.

2. Имущество учреждения. Казенное учреждение не может отчуждать имущество, закрепленное за собственником или приобретенное учреждением за счет средств, выделенных собственником. Бюджетное и автономное учреждения имеют право распоряжаться имуществом, за исключением недвижимого и ценного движимого имущества, распоряжение которым осуществляется с согласия собственника. Заключение крупных сделок в казенных и бюджетных учреждениях возможно с согласия учредителя, а в автономном учреждении – с предварительного одобрения наблюдательного совета учреждения.

3. Ответственность учреждения по обязательствам. Казенное учреждение отвечает по обязательствам только своими денежными средствами, при недостаточности которых ответственность несет учредитель

– собственник имущества казенного учреждения. Бюджетные и автономные учреждения отвечают по своим обязательствам имуществом, за исключением недвижимого и особо ценного.

4. Финансирование деятельности учреждения. В казенном учреждении финансирование проходит посредством утверждения бюджетных смет, а бюджетные и автономные учреждения через государственное (муниципальное) задание.

5. Осуществление расчетов. Казенные и бюджетные учреждения проводят свои расчеты только через лицевые счета в территориальных органах Федерального казначейства. Для автономных учреждений, помимо этого предусмотрена возможность осуществления расчетов через счета, открытые в кредитных организациях [49].

В компетенции образовательной организации в установленной сфере деятельности находятся: разработка и принятие локальных нормативных актов; материально-техническое обеспечение образовательной деятельности; предоставление учредителю и общественности ежегодного отчета о поступлении и расходовании финансовых и материальных средств и результатах самообследования; установление штатного расписания; прием на работу работников, распределение должностных обязанностей, создание условий и организация дополнительного профессионального образования работников; разработка и утверждение образовательных программ; разработка программы развития образовательной организации; прием обучающихся; определение списка учебно-методического комплекта (далее УМК); организация текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся; индивидуальный учет результатов освоения образовательных программ; использование и совершенствование методов обучения и воспитания, образовательных технологий, электронного обучения; проведение самообследования, обеспечение функционирования внутренней системы оценки качества образования; создание необходимых условий для охраны и укрепления здоровья, организации питания

обучающихся и работников образовательной организации; создание условий для занятия обучающимися физической культурой и спортом; содействие деятельности общественных объединений обучающихся, родителей; организация научно-методической работы; обеспечение создания и ведения официального сайта образовательной организации [23].

В.А. Сластенин в своих монографиях доказывает, что педагогической организации присущи определенные особенности: зависимость поведения от специфики профессиональной деятельности, связанной с обучением, воспитанием; тесное взаимодействие с различными коллективами; многофункциональность педагогической работы; большая степень самоуправляемости; коллективный характер труда и коллективная ответственность за его результаты; отсутствие четких и строгих временных рамок труда; преимущественно женский коллектив сотрудников; недостаточная социальная защищенность; приблизительно равный образовательный уровень; высокая эмоционально-психологическая и умственная напряженность труда [51].

Следовательно, педагогический персонал образовательного учреждения можно считать организованной частью трудового коллектива общеобразовательной организации, включенную в процесс реализации осуществляемых им педагогических функций и представленную учителями, социальными педагогами и педагогами-психологами, воспитателями, классными руководителями, педагогами дополнительного образования, другими педагогическими специалистами, а также самой администрацией школы [34].

В условиях кардинальных изменений всей системы образования особое внимание уделяется сельским общеобразовательным школам, большой процент из которых являются малокомплектными. Малокомплектная сельская школа – это общеобразовательное учреждение начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования, укомплектованное классами с неполным составом учащихся или классами-

комплектами, без параллельных классов, с общим числом учащихся в начальной общеобразовательной школе до 30 человек, в основной общеобразовательной школе до 70 человек, в средней (полной) общеобразовательной школе до 100 человек [52].

Сельская малокомплектная школа (СМКШ) является составной частью общегосударственной системы образования. Это главный резерв пополнения кадров для сельскохозяйственного производства. Её состояние и уровень работы оказывает огромное влияние на социально-экономическое развитие села, на культурно-образовательный уровень населения, решение демографических проблем [59].

В работах Авдеева Ф.С., Зайкина М.И., Суворовой Г.Ф., Цирульников А.М. и других исследователей выделены следующие особенности СМКШ: отсутствие параллелей классов; отсутствие одного или нескольких классов; объединение некоторых классов в один комплект; разобщенность территории школьного микрорайона; безальтернативность образовательного пространства; недоукомплектованность образовательной организации необходимым оборудованием; малый педагогический состав; многофункциональность сельского педагога; особые социальные условия СМКШ обуславливают необходимость многочисленных социально-педагогических функций; слитность с природным окружением; малочисленный родительский коллектив; низкий образовательный ценз родителей; «педагогическое одиночество»; большая значимость трудового воспитания; взаимосвязь процесса обучения и воспитания с народными традициями [54].

Несмотря на многочисленные проблемы у обучения в СМКШ есть большие плюсы: осуществление индивидуального подхода к учащимся; большие возможности в реализации личностно-ориентированного подхода; практическая направленность учебной деятельности учащихся; максимальные возможности для осуществления нравственного,

патриотического воспитания учащихся; высокий уровень практико-ориентированных знаний выпускников.

Важной особенностью современных малокомплектных школ является их тесная взаимосвязь с детскими дошкольными учреждениями. Чаще всего это объединенный комплекс «школа-детский сад», который имеет определенные преимущества: учебно-воспитательный процесс реализуется по единому плану; оптимальные условия для диагностики развития детей и эффективного управления данным процессом; разновозрастные детские объединения, где старшие помогают младшим; экономия материальных средств и ресурсов; хорошие условия для медицинского контроля и профилактики заболеваемости; не проблемы адаптации при переходе ребенка из детского сада в школу. Комплекс «школа-детский сад» способствует объединению не только всех участников образовательного процесса, но всех жителей села: организуются общие собрания, лекции, праздничные мероприятия, выставки, соревнования, конкурсы [54].

В конце 20 века учеными-практиками Бондеровской Е.В., Ивановым А.Ф., Цирульниковым А.М. были предложены достаточно перспективные проекты развития сельских вариативных образовательных программ: гимназии, лицеи, «школы крестьянского хозяйства», национальные школы и др. В настоящее время существует объективная необходимость в создании новых основ организации сельской малокомплектной школы, что предполагает принципиальное изменение концептуальных подходов в области образования – проектирование развивающихся, вариативных, культуросообразных сельских школ. Это потребует создания специальных технологий вариативной организации и самоорганизации сельской школы, выявления методик диагностики, изучения и управления развитием сельских школ, в особенности инновационного типа, культурных процедур педагогических решений в области сельского образования. Миссия СМКШ состоит в вооружении ребенка видением, способами, идеологией качественной жизни на селе.

Чтобы сохранить село, образование в сельской местности должно соответствовать социальным ожиданиям людей, социально-ценностному заказу сельского сообщества, каждой семьи и конкретного человека [57].

Подводя итоги сказанному выше можно сделать следующие выводы. Образовательная организация – это некоммерческая организация, осуществляющая на основании лицензии образовательную деятельность в качестве основного вида деятельности в соответствии с целями, ради достижения которых такая организация создана. Типы, виды, категории образовательных организаций, а также типы и виды реализуемых ими образовательных программ определяются в зависимости от целей и задач их уставной деятельности, обеспечивая необходимый для развития образовательной системы уровень многообразия, диверсификации и вариативности образования. Общеобразовательная организация – образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего и (или) среднего общего образования. Малокомплектная сельская школа – это общеобразовательное учреждение начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования, укомплектованное классами с неполным составом учащихся или классами-комплектами, без параллельных классов. Менеджмент организации представляет собой специально осуществляемую деятельность по достижению организационных целей, управлению внутриорганизационными процессами и процессами взаимодействия организации с внешней средой. Специфика управления образовательной организацией в существенной мере определяется ее принадлежностью к определенному типу и виду.

1.2. Управление в общеобразовательной организации

Исследователи в области менеджмента определяют управление как процесс, включающий планирование, организацию и контроль, необходимые в достижении какой-либо цели. Так, Кузин В.И. подчеркивает, что управление – есть функция каких-либо организованных систем, обеспечивающая сохранение структуры и поддержание целесообразного режима деятельности, направленного на реализацию поставленной программы [31]. Тейлор Ф.У. считал управление точным определением того, как можно сделать что-то самым лучшим и дешевым способом [22]. Иванова В.Н. полагает, что управление – это специфический вид профессиональной деятельности, который представляет собой средство поддержания целостности и функционирования любой сложной социальной системы [47]. Пидкасистый П.И. считает, что управление – процесс воздействия на систему в целях перевода ее в новое состояние на основе использования присущих этой системе объективных законов. В.А. Сластенин [56] отдельно выделяет внутришкольное управление, которое, подразумевает целенаправленное, сознательное взаимодействие участников целостного педагогического процесса на основе познания его объективных закономерностей с целью достижения оптимального результата.

Итак, под управлением образовательной организацией мы понимаем систематическое, планомерное, сознательное и целенаправленное взаимодействие субъектов управления различного уровня в целях обеспечения эффективной деятельности организации.

Исследованием управленческих систем занимались такие ведущие зарубежные ученые как: Ф. Тейлор, Р. Оуэн, М. Вебер, А. Файоль, Д. Макгрегор, А. Маслоу, Р. Блейк и др., а также видные отечественные

ученые, такие как И.Т. Посошков, А.Н. Радищев, П.А. Столыпин, В.В. Гончаров, В.И. Франчук, М.М. Поташник, Л.В. Моргунова и др.

На сегодняшний день можно выделить несколько основных подходов в управлении образованием: процессный, системный и ситуационный. Процессный подход рассматривает управление как комплекс взаимозависимых видов деятельности, при этом любая функция представляет процесс, состоящий из других взаимодополняющих операций. В системном подходе образовательное учреждение воспринимается как сложноустроенная социально-педагогическая система. Деятельность ее руководителя нацелена на достижение целостности модели управления образовательной организацией, с учетом многообразия факторов ее развития. Ситуационный подход рассматривается как возможность управления школой в зависимости от особенностей определенной ситуации [15].

Наиболее подходящим для нашего исследования определение системы управления разработал А. Лоутон, определив систему как «совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая создает конкретную целостность» [39]. Соответственно, в педагогическом смысле «система» определяется как совокупность регулярно взаимодействующих взаимозависимых элементов, созданная для достижения определенных целей.

Использование системного метода в управлении позволит руководителю образовательного учреждения выбрать наиболее подходящий арсенал управленческих стратегий и технологий и использовать их в процессе функционирования школы. В отличие от управления в сфере менеджмента, социальное управление связано с общественными отношениями и потребностями. Оно представляет собой сложноорганизованную систему, включающую отдельных людей и общественные подразделения, которые имеют определенные связи и отношения.

По мнению А. Лоутона, Э. Роуз, одним из главных принципов создания организационных структур учреждения считается принцип выделения компетенции [39]. Его сущность заключается в том, чтобы наделить каждый управляемый субъект только ему присущими конкретными функциями. В этом случае для реализации данного принципа управленческий орган наделяется соответствующими необходимыми объемами ресурсов. В том случае если управленческая структура работает по принципу иерархии своих звеньев с их расширением «сверху вниз», ее называют пирамидальной. Она функционирует в соответствии с принципом единоначалия. В пирамидальной структуре присутствуют только формальные бюрократические отношения, что делает ее статичной и устойчивой к каким-либо изменениям и нововведениям.

Существует также другой вид организационной структуры – классическая, которая функционирует по принципу жесткого разделения функций работников коллектива. Однако в большинстве случаев в учреждениях используются комбинированные организационные структуры. Они применяют в своей работе следующие признаки разделения труда: по функциям и виду деятельности, по функциям и субъекту управления и др. Подобные структуры дают возможность образовательным учреждениям лучше адаптироваться к различным функциональным ситуациям.

Деятельность руководителя, реализующая управленческие функции основывается на определенных принципах управления. Ведущими могут быть принципы социального управления, разработанные А. Файолем: оптимального соотношения централизации и децентрализации в управлении; единства единоначалия и коллегиальности в управлении; рационального сочетания прав, обязанностей и ответственности в управлении [55].

Но в практике общеобразовательных организаций существуют и специфические принципы. Так, например, принцип сочетания интересов детского и взрослого коллективов, который учитывает особенности формирования и развития детского коллектива, подчеркивает необходимость

развития детской самостоятельности, инициативы. Принцип нормативности предполагает управление школой на нормативной базе, в соответствии с предписаниями, которые регламентируют разные стороны учебно-воспитательной работы. Он предусматривает точное соблюдение требований важных закономерностей учебно-воспитательного процесса, учет объективных возможностей коллектива педагогов, субъективного вклада всех его членов, а это является базисом деятельности образовательной организации. Единство педагогических позиций формируется на основе единого взгляда на педагогические задачи, значение внеурочной работы и т.д., что в конечном итоге приведет к обеспечению единых требований к ученикам. Принцип сочетания государственных и общественных начал благоприятствует сложению усилий государства и общества для успешной реализации проблем развития, слияния общественного и государственного начал в ее управлении [48].

В соответствии со статьей 26 Закона «Об образовании» управление образовательной организацией осуществляется на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности. Единоличным исполнительным органом является руководитель образовательной организации. На основании данной статьи в общеобразовательной организации организуются коллегиальные органы управления: общее собрание работников образовательной организации, педагогический совет, попечительский совет, управляющий совет, наблюдательный совет и другие коллегиальные органы управления, предусмотренные уставом. Для защиты интересов обучающихся, родителей несовершеннолетних обучающихся и педагогических работников по вопросам управления образовательной организацией и при принятии решений, затрагивающих их права и законные интересы, по инициативе участников образовательного процесса организуются: советы обучающихся, советы родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся; профессиональные союзы обучающихся и (или) работников образовательной организации [58].

Образовательная организация как сложная динамическая социальная система является объектом как внешнего, так и внутриорганизационного управления. Следовательно, можно сделать вывод о наличии управления образовательной организацией в целом и ее отдельными компонентами, которые являются подсистемами общей системы образовательной организации. Подсистемами считаются образовательный и другие процессы, персонал образовательной организации, используемые ресурсы и инфраструктура, имущественный комплекс, взаимодействие с партнерами и др. [57].

П.И. Третьяков в своих исследованиях подчеркивал, что организационная структура управления школой является целостной структурой, управляющей и управляемой подсистем, состоящих из звеньев, находящихся во взаимодействии и упорядоченных взаимосвязями в соответствии с местом этих звеньев в процессе управления [53]. В.С. Лазарев [33], М.М. Поташник [51], В.А. Сластенин [56] в своих работах выделяют три таких звена или уровня: уровень директора (директор, совет школы, педсовет и др.); уровень заместителей директора (методический совет, совет по профилактике правонарушений, учебная комиссия, малый педсовет, социально-психологическая служба и др.); уровень классных руководителей, учителей, воспитателей.

Вариативная подсистема на каждом уровне может быть представлена различными звеньями, объединениями, субъектами управления в зависимости от конкретного учебного заведения в соответствии с его Уставом и локальными актами на основе п. 9 ст. 32 Закона РФ «Об образовании», определяющего самостоятельность образовательного учреждения в установлении своей структуры управления [58].

М.М. Поташник определяет условия рационального распределения функциональных обязанностей: в личности руководителя любого звена необходимо наличие таких важных управленческих качеств как умение принимать решение, организаторские способности, аналитические

способности, психологическая совместимость, сочетание инициативы с исполнительностью и пр.; адекватное сочетание централизации и децентрализации, единство единоначалия и коллегиальности; формирование демократической возможности участия каждого члена коллектива в управлении; четкость в определении компетенций; грамотное распределение вертикальных и горизонтальных структур, их соподчинение и соотношение [51].

Коллегиальные органы управления образовательным учреждением позволяют включать педагогический персонал в управленческую деятельность. Статья 35 Закона РФ «Об образовании» предусматривает, что формами самоуправления общеобразовательного учреждения является его Совет, попечительский совет, общее собрание, педагогический совет и другие формы. В состав Совета школы и Попечительского совета могут входить представители учредителей, общественности, родителей, администрации и коллектива школы. В соответствии с Уставом могут действовать общее собрание или конференция коллектива образовательной организации, которые должны принимать сам Устав [58].

Педагогический совет является постоянно действующим коллегиальным органом самоуправления педагогических работников. Его основные задачи: реализация государственной политики по вопросам образования и воспитания; организация деятельности педагогического коллектива по совершенствованию образовательного процесса; применение в педагогической практике достижений науки и передового опыта; регулярная деятельность по повышению квалификации педагогов и пр. [43].

Управление педагогическим коллективом имеет две основные цели: организацию образовательного процесса и удовлетворение личных потребностей и интересов работников. Они составляют так называемые целевые функции внутришкольного управления: производственную – обслуживание производственных процессов; подчиняется социальному заказу на обучение и воспитание детей, их подготовку к жизни; социальную

или социально-психологическую – регулирование эмоционального состояния коллектива; ориентируется на самих педагогов, их интересы, удовлетворение их материальных и духовных потребностей, запросов [43].

Лазарев В.С., Моисеев А.М. Слостенин В.А. выделяют в своих трудах следующие наиболее важные функции управления образовательной организацией: анализ, целеполагание и планирование, организацию, руководство, контроль и регулирование. Педагогический анализ занимает основное место в управленческом цикле: с него начинается и им заканчивается любой управленческий цикл, состоящий из последовательно взаимосвязанных функций. С его помощью изучается состояние и тенденции развития педагогического процесса, готовятся рекомендации по упорядочению управляемой системы. Параметрический анализ способствует изучению ежедневной информации о ходе и результатах образовательного процесса и выявлению причин его нарушающих. Благодаря тематическому анализу изучают устойчивые, повторяющиеся зависимости, тенденции педагогического процесса. Этот вид педагогического анализа дает возможность руководителю сконцентрироваться на детальном изучении особенностей проявления отдельных сторон педагогического процесса, отследить их взаимодействие с другими составляющими и системой в целом. Итоговый анализ позволяет охватить большие временные, пространственные или содержательные рамки и подготавливает протекание всех последующих функций управленческого цикла. В содержательную основу итогового анализа работы за учебный год входят такие составляющие как: качество преподавания; выполнение образовательных программ и государственных стандартов; качество знаний, умений, навыков учащихся; уровень воспитанности школьников; состояние и качество методической работы в школе; эффективность работы с родителями и общественностью; состояние здоровья школьников и санитарно-гигиеническая культура; результативность деятельности совета школы, педагогического совета и др. Качественный

итоговый анализ способствует более продуктивной работе над новым учебным планом.

В управлении любой педагогической системой важную роль играет целеполагание и планирование. Благодаря их постоянному совершенствованию происходит продвижение педагогической системы в целом. В образовательном учреждении имеют место следующие планы: перспективный, годовой и текущий. Для их успешной реализации они должны являться стратегическими по отношению к планам работы учителей и классных руководителей соответствовать требованиям целенаправленности, перспективности, комплексности, объективности [28].

Организационная структура управления образовательной организацией предполагает распределение задач и полномочий на принятие решений между лицами или структурными подразделениями по исполнению контроля и оценки качества образования, которое учитывает направленность организации на достижение поставленных целей. Она может быть линейной, линейно-функциональной, матричной и пр. В организационную структуру системы управления входят подструктуры, которые имеют определенные функции и права, а также их органы управления, осуществляющие контроль и оценку за деятельностью структурных подразделений [49].

В структуре организаторской деятельности управления особое место занимает: мотивация предстоящей деятельности, инструктаж, развитие убежденности в необходимости выполнения конкретного задания, соблюдение единства действий детского и взрослого коллектива, организация необходимой помощи в процессе выполнения определенной деятельности, выбор эффективных форм стимулирования педагогической деятельности. В организаторской деятельности руководителя происходит также оценивание хода и результатов определенного мероприятия. Комплекс действий, которые совершает субъект управления для выполнения всех выше названных условий, называется руководством. Руководитель образовательной организации решает следующие основные задачи:

1. Подбирает и оценивает кадры, ставит задачи перед исполнителями;
2. Анализирует и регулирует социально-психологический климат в коллективе;
3. Стимулирует деятельность своих подчиненных и их саморазвитие;
4. Создает условия для профессионального роста педагогических работников [49].

Особенность контроля в образовательном учреждении состоит в его оценочной функции. В процессе внутришкольного контроля используются такие методы, как: изучение школьной документации, наблюдение, беседы, устный и письменный контроль, анкетирование, изучение передового педагогического опыта, диагностические методы, т.е. такие методы, которые позволяют получить необходимую объективную информацию. Методы взаимно друг друга дополняют, поэтому для получения информации о реальном положении дел, то необходимо применять разнообразные методы контроля. С контрольной функцией управления взаимосвязан этап регулирования или коррекции. Регулирование и коррекция предполагает оперативное управление текущими состояниями. В случае отсутствия положительных результатов, возникает необходимость пересмотра целей, что, в свою очередь, предполагает начало нового управленческого цикла с развертыванием всех основных стадий управленческой технологии [21].

Для эффективного управления школой необходимо осуществление различной деятельности: административной, хозяйственной, организационной, правовой, педагогической. Выше перечисленные виды деятельности направлены на решение различных по характеру задач, таких как, укрепление материально-технической базы школы, благоустройство территории, зданий школы, приобретение мебели, учебно-наглядных пособий, обеспечение санитарно-гигиенических условий, расстановка педагогических кадров, комплектование классов, и др. Эффективность этой

деятельности может быть достигнута, если она подчиняется общим педагогическим задачам [18].

Структура общеобразовательной организации многообразна, так как в ней функционируют структуры различного рода: материально-учебной базы школы; общешкольного коллектива, включающая структуры: педагогического коллектива, ученического коллектива, вспомогательного персонала школы, управленческого аппарата; процессуальная; духовная. Процессуальных структур в школе огромное количество, начиная от структуры каждого урока до инновационного процесса. Системообразующим, объединяющим, подчиняющим все остальные, является учебно-воспитательный процесс. Духовная структура представляет философию, миссию, политику и стратегию, организационную культуру данной организации [1].

Управление педагогической системой это в первую очередь процесс переработки информации, состоящий из трех основных этапов: сбор информации, ее переработка и выдача управленческого решения. Выделение данного уровня подчеркивает субъект – субъективный характер отношений между учителями и учениками. Эффективным руководителем считается тот, который на этапе реализации той или иной управленческой функции демонстрирует только положительные личностные качества, используя для этого эффективные принципы и методы взаимодействия с коллективом .

Методы управления – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей [2]. В условиях реализации ФГОС можно выделить следующие методы управления образовательной организацией: социально-психологические, административные, экономические.

Социально-психологические методы ставят своей целью Формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи. Они реализуются

в следующих формах: метод научно-технических и исследовательских конференций; социальное исследование в виде анкетирования, опроса; интервьюирование и личное наблюдение; социальный эксперимент, тренинги общения; социальное стимулирование, различные виды эмоционально-словесного поощрения.

К административным методам управления относятся: организационное проектирование; регламентирование; нормирование. Их целью является установление правил, обязательных для выполнения и определение содержания и порядка организационной деятельности (типовое положение, устав ОУ, локальные акты и т.д.) Данные методы предполагают использование следующих механизмов: административные – приказ, распоряжение, указание; нормативные – закон, положение, инструкция, муниципальное задание, спущенное сверху и обязательное для выполнения; экономические – процент выплачиваемой премии, стоимость оказываемых образовательной организацией платных услуг, зарплата; социально-психологические – выговор, объявленный в приказе, награждение грамотой по распоряжению руководства, благодарность в приказе, план социального развития ОУ и мероприятий по его реализации.

Целью экономических методов являются: воздействие на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и взыскание, зарплата). Они достигаются с помощью методов материальной мотивации, реализующиеся в виде материального вознаграждения (заработная плата, премия, гранты) в соответствии с количеством и качеством труда или материальных взысканий за недолжное его выполнение [9].

Организационную структуру управляющей системы обычно изображают в виде схемы, модели, где, кроме субъектов, показаны связи между ними: кто кому подчиняется, кто с кем взаимодействует на равных.

Управление малокомплектной сельской школой имеет свои отличительные особенности и руководствуется следующими принципами.

Принципы управления СМКШ:

1. Общие принципы управления образовательными системами, выделенные в работах Исаева И.Ф., Конаржевского Ю.А., Орлова А.А.: демократизации и гуманизации управления; систематичности и целостности; рационального сочетания централизации и децентрализации; единства единоначалия и коллегиальности; объективности и полноты информации.

2. Принципы, отражающие особенности управления инновационным процессом в СМКШ: адаптивности управления, автономности, связи внутришкольного управления со средой, принцип устойчивости развития, принцип синергии.

Принцип адаптивности заключается в приспособлении управляющей системы к существующим условиям управления, которые специфичны для каждой сельской школы, а также объективный учет особенностей ее и всех участников образовательного процесса. Принцип автономности предполагает организацию условий для сохранения неповторимых особенностей каждой малокомплектной сельской школы, созданный на основе результатов комплексного анализа ее опыта, проблем и ресурсов. Принцип связи внутришкольного управления со средой заключается в позитивном влиянии образовательной организации на сельскую среду, в использовании возможностей сельской среды в педагогическом процессе. Это становится возможным в условиях интеграции инновационных возможностей всех субъектов сельской образовательной среды за счет усиления роли общественного управления. Принцип устойчивости развития возможно реализовать за счет системных преобразований, вызывающим последовательные структурные изменения в образовательной системе образовательной организации, изменения в отношениях личности участников образовательного процесса. Принцип синергии подразумевает обеспечение в сельской школе условий для самоорганизации входящих в неё образовательных систем за счет управления мотивацией участников

инновационного процесса, минимизации управленческих воздействий «сверху» и оптимального выбора их места, времени и направленности.

3. Программно-целевой принцип, обеспечивающий структурно-содержательную целостность развития МСКШ на основе инноваций, единство всех инноваций и направлений инновационной деятельности в структуре инновационного процесса. Реализация этого принципа на практике предполагает: формирование системы целей и задач управления инновациями в соответствии с социальным заказом, с возможностями конкретной образовательной организации и сельской среды, с личными целями участников образовательного процесса; соответствие всех аспектов управления развитием МСКШ установленной иерархии целей и задач; определение стратегии инновационного развития образовательной организации на основе анализа опыта, проблем и ресурсов образовательной системы и выделенных перспектив развития; усиление взаимопонимания между субъектами управления относительно поставленных целей и разработанной стратегии развития.

Успешная реализация системы данных принципов в практике внутришкольного управления будет способствовать развитию МКСШ на основе инноваций, и эффективной модернизации системы внутришкольного. Целью управления МКСШ в условиях модернизации образования: обеспечение целостного устойчивого развития образовательной организации на основе инноваций. Соответственно, задачами являются: формирование инновационной среды, представляющей собой особую систему морально-психологических отношений, подкрепленную комплексом организационных, методических, психологических мер, способствующих обеспечению инноваций в образовательном процессе; модернизация системы внутришкольного управления в соответствии со спецификой и особенностями конкретной МСКШ [52].

Таким образом, под управлением образовательной организацией понимается систематическое, планомерное, сознательное и

целенаправленное взаимодействие субъектов управления различного уровня в целях обеспечения эффективной деятельности образовательного учреждения. Основными функциями управления образовательным учреждением являются анализ, целеполагание и планирование, организация, руководство, контроль и регулирование, которые имеют специфическую для образовательного учреждения направленность и образуют единый управленческий цикл. Ведущей задачей современной системы управления становится создание благоприятных условий для реализации возможностей управляемой системы, проявляющиеся в результате расширения инициативы и ответственности всех субъектов самоуправления. Следовательно, важно, как можно шире использовать научные методы управления, такие как моделирование, программирование, эксперимент, информационные технологии и пр. Приоритетами управления в МКСШ являются: учет специфики конкретной сельской образовательной среды и соответствующей образовательной организации; использование в управлении личностно-ориентированного подхода ко всем участникам педагогического процесса; гуманизация отношений участников управленческих взаимодействий; содействие самоуправлению во всех звеньях системы управления; распределение управленческих функций между всеми участниками педагогического процесса; сохранение управленческой вертикали в условиях горизонтального распределения управленческих функций.

1.3. Современные модели управления образовательной организацией

Важнейшим направлением модернизации образования является повышение его качества, предполагающее совершенствование, как самого образовательного процесса, так и управления им. Зарубежный опыт доказывает существование определенного числа моделей построения управления в образовании, а также возможность их использования для совершенствования управления в образовательных организациях.

Так, например, в США, в середине XX в. использовались разнообразные различные модели управления образованием, перенесенные из сферы военно-промышленного комплекса [38]: система планирования, программирования и бюджетирования; управление по целям; бюджетирование на нулевой основе; стратегическое планирование; измерение эффективности – бенчмаркинг; образование как товар; всеобщее управление качеством; реинжиниринг бизнес-процессов. В данной работе мы проанализируем содержание и возможность их использования моделей для совершенствования управления в образовательных организациях.

Система планирования, программирования и бюджетирования (далее СППБ) состоит из определения долгосрочных целей, разработки альтернативных способов их достижения и оценки издержек и выгод этих способов. В результате выбирается самый оптимальный способ, рассматривается программа его реализации и готовится финансовый план исполнения, который является наиболее существенным элементом СППБ. Важнейшей особенностью этого подхода является определение описываемого состояния объекта управления в виде долгосрочной цели деятельности. Отдельные элементы данного подхода можно применять для совершенствования образовательного процесса в качестве самостоятельной долгосрочной цели. Для этого необходимо определить способы совершенствования процесса – состава участников и взаимодействия между ними. Включение дополнительных участников может привести к дополнительным издержкам, и, соответственно, к удорожанию предлагаемого решения. Этот подход не является популярным по следующим причинам: очень сложно определять долгосрочные цели; оценка затрат, включенная в разработку вариантов достижения долгосрочной цели, является очень трудоемкой задачей; определение критерия для выбора варианта решения оставляет неразрешенным вопрос о его правильности; серьезным фактором выбора варианта решения становятся ресурсные

ограничения. Полученные достижения поставленных целей выходят очень дорогими в результате трудоемкости их подготовки [38].

Управление по целям (далее УПЦ) очень похоже на «классическое» определение управления. В него входит контроль результатов деятельности объекта управления и сопоставления его с долгосрочными целями его деятельности. Исходя из конечных задач, предложенных руководителем, формулируются промежуточные задачи для подчиненных, которые в свою очередь используют их как основу для формулирования целей нижестоящего звена цепочки. Главным условием использования УПЦ является измеримость результатов [38].

Данный подход может быть использован в образовательной организации в форме оптимизация набора и последовательности изучаемых дисциплин, определение форм и методов входного, промежуточного и выходного контроля. Несмотря на ее успешное применение в существующей системе образования, исследователи и практики отмечают высокую трудоемкость данной модели, так как она требует не только постановки общих для объекта управления задач, но и частных задач для каждого участника, для каждого работника образовательного учреждения, а также контроля и оценки их решения. Этой модели управления также свойственны недостатки, связанные с определением долгосрочной цели, ее декомпозицией до уровня конкретных задач и пр.

Бюджетирование на нулевой основе (далее БНО) основывается на денежной оценке любого выполняемого действия, четком обосновании необходимости всех расходов и их размеров. Любая программа, обязана оправдывать свое существование. БНО раскладывает организацию или процесс на определенные виды деятельности и требует ранжирования всех видов деятельности по их затратам полученным результатам. Ресурсы выдаются в соответствии с проанализированным ранжированием. Этот подход рассматривается как обоснование: необходимости осуществления каждого отдельного вида деятельности внутри объекта управления. В

образовании подобное ранжирование не всегда является целесообразным, так как подразумевается, что в рамках образовательной деятельности имеют право на существование виды деятельности более и менее нужные. Образовательный процесс предполагает равную необходимость для всех обоснованных видов деятельности [38].

Стратегическое планирование аналогично рассматривается в качестве частного случая управления по целям, так как оно предполагает определение наиболее важной для организации или процесса цели, и выбор путей, средств, способов ее достижения. Чаще всего оно используется в сфере высшего профессионального образования. Ведущим основанием для стратегического планирования можно считать постановку отдаленных целей, на достижение которых оказывают влияние многочисленные факторы, которые отличаются большей неопределенностью. Например, состояние внешней среды, перспективы ресурсного обеспечения и др. Особенности сферы образования предполагают, что, состояние и развитие объектов внутри нее могут в большей степени определяться внешними факторами, которые не зависят или слабо зависят от внутреннего состояния самих объектов. Например, социально-экономическое развитие страны и регионов, определяющее объем ресурсов, направляемых в систему образования и в отдельные образовательные учреждения; численность детей и молодежи, обучающихся в системе образования и пр. Соответственно, стратегические цели в образовательных организациях могут определяться указанными факторам. Но существует такая же проблема, связанная с определением целей вообще и долгосрочных масштабных целей в частности. Сложности также представляют попытки определить понятие стратегической цели, которые сводятся к указанию на более длительный временной горизонт и масштабность такой цели, причем без приведения и обоснования количественных параметров этих показателей [38].

Использование бенчмаркинга как модели построения управления предполагает изучение чужой практики с целью сопоставления с ней

собственной. В результате сравнения формулируется цель – повышение эффективности деятельности «по образцу». Объектом данного подхода могут быть отдельные элементы организации: структурные подразделения, отдельные процессы или их элементы. Недостатками подобного подхода можно считать: затруднительность прямого перенесения «чужого» опыта в «свои» условия; необходимость анализа и переработки этого опыта для иных условий, требующая времени и затрат; возможное отсутствие необходимого опыта в других организациях, невозможность его оценки на предмет сопоставления с собственным.

«Товаризация образования» представляет образование как процесс производства и одновременного потребления платных образовательных услуг. Управление этим процессом организуется по аналогии с управлением в коммерческих организациях: экономическое положение определяется прибылью; эффективность деятельности определяется отношением прибыли к затратам; эффективность деятельности структурных подразделений и реализации отдельных процессов определяется их вкладом в формирование прибыли. Недостатком данного подхода является смещение внимания от непосредственного содержания образовательного процесса к финансовым результатам деятельности образовательной организации [38].

Всеобщее управление качеством (далее ВУК, TQM—Total Quality Management) предполагает измерение качества везде, где это возможно и целесообразно. ВУК можно объяснить, как управление процессом по параметрам качества. В образовании этот подход можно использовать как инструмент измерения параметров и выдачи исходной информации для принятия решений по его управлению. Оценивание параметров качества в учебном заведении, является необходимым элементом его осуществления и управления. Следовательно, применение системы ВУК является необходимым, вне зависимости от того используемого подхода для построения системы управления [54].

Максимальный интерес представляет реинжиниринг бизнес-процессов (далее РБП). В основе данной модели: регулярное перепроектирование в организации процессов функционирования объекта управления на предмет наиболее адекватного внешним и внутренним условиям деятельности варианта на данный момент времени. В образовательной организации это свидетельствует о том, что существует нахождение такого сочетания участников, форм и методов их взаимодействия, оснащения, контроля и пр., при котором ее состояние будет более высокое, чем сейчас. Подобный подход позволяет решить ряд важных проблем, связанных с: оценкой состояния образовательного процесса; сопоставлением оценок состояния образовательного процесса; критерием выбора лучшего состояния [38].

Активное практическое использование РБП затрудняется в связи с тем, что: оно достаточно длительное и дорогостоящее; эффект от его проведения должен превышать расходы, а это трудно достижимо, учитывая некоммерческий характер образовательной деятельности; в образовательный процесс включено небольшое число участников, что ограничивает возможные варианты построения бизнес-процессов их взаимодействия.

Проанализировав основные характеристики моделей совершенствования управления, можно выделить общие для них положения:

- все модели основываются на определении цели совершенствования управления и отличаются больше по ожидаемому времени достижения;
- предполагают разработку вариантов достижения поставленной цели и выбор по тем или иным признакам наиболее подходящего варианта;
- предусматривают разработку и реализацию программ для достижения поставленной цели.

Следовательно, все представленные модели предполагают разнообразные варианты реализации управления по целям. Не все из данных подходов могут быть в полной мере применены к управлению образованием в связи с долгосрочностью достижения цели, множественностью вариантов

ее достижения, затрудненностью оценки состояния объекта управления в образовании.

Основным направлением государственной политики в образовании становится распространение на эту сферу рыночных отношений. В рамках Федеральной целевой программы развития образования решаются задачи повышения ориентации системы образования на рынок труда, перехода на нормативное финансирование образовательных учреждений. Таким образом, финансирование по форме приближается к модели «образование как товар». Соответственно, в основе модернизации управления образованием лежит экономический подход, который состоит в определении рационального распределения функций между государством, обществом и образовательными организациями. Предлагаются следующие варианты построения системы управления образованием: демократизация, предполагающая усиление роли общественных институтов и уменьшение вмешательства государства; централизация, подразумевающая усиление государственного начала в управлении образованием при адекватном сокращении участия общества в управлении образованием; автономизация, способствующая расширению самостоятельности образовательных организаций [15].

На сегодняшний день можно наблюдать усиление централизованной составляющей управления, но активно рассматриваются вопросы формирования общественных органов управления образованием, например, попечительских советов. Соответственно усугубились проблемы, связанные с инициативой в сфере экономики образования, рациональностью и повышением эффективности расходования ресурсов, экономии и пр. Для их эффективного разрешения важным направлением совершенствования управления образованием становится повышение самостоятельности учебных заведений, но с условием изменения их статуса и передачи им ответственности за результаты собственной деятельности. При этом наиболее предпочтительной называется вид автономных образовательных

организаций, подразумевающий максимальную самостоятельность и ответственность за процесс, и результат образовательной деятельности.

На сегодняшний день в образовательных организациях существуют разнообразные виды организационной структуры: линейные, функциональные, структуры, линейно-функциональные структуры, дивизиональные, матричные, линейно-штабные. Наиболее часто встречающимися являются: линейная, функциональная и линейно-функциональная.

Плюсами линейной структуры являются наличие четких, ясных и прямых взаимосвязей между ее элементами, все полномочия исходят от высшего звена управления к низшему.

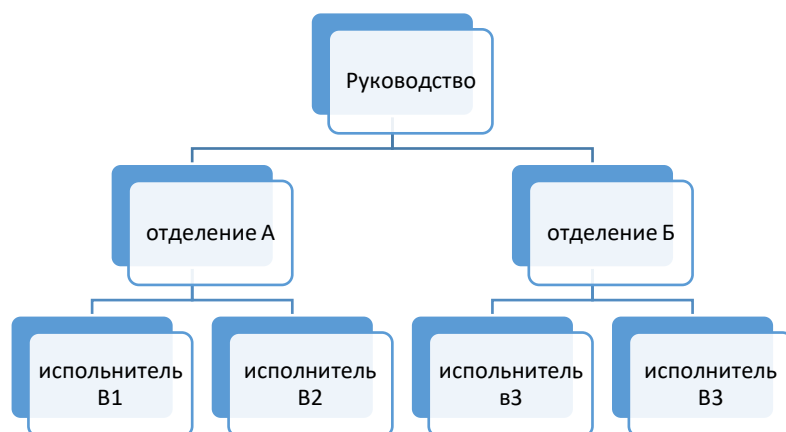


Рис. 1. Линейная структура.

Недостатками линейной структуры являются: высокие требования к руководителю; нехватка звеньев, осуществляющих планирование и подготовку решений; преизбыток информации, большое количество непосредственных контактов с исполнителями, вышестоящими и сменными структурами; концентрированность власти руководства [12].

В функциональной структуре эффективность управления увеличилась в результате появления специализированных отделов по областям знаний, следовательно, появились более квалифицированные решения. Успешная работа функциональных служб во многом зависит от уровня специальных

знаний и профессионального опыта. Преимущества функциональной структуры проявляются в: высокой компетентности специалистов, осуществляющих конкретные функции; освобождении линейных менеджеров от специфических вопросов; формализации и программировании явлений и процессов; исключении дублирования управленческих функций; снижении потребности в специалистах широкого профиля.

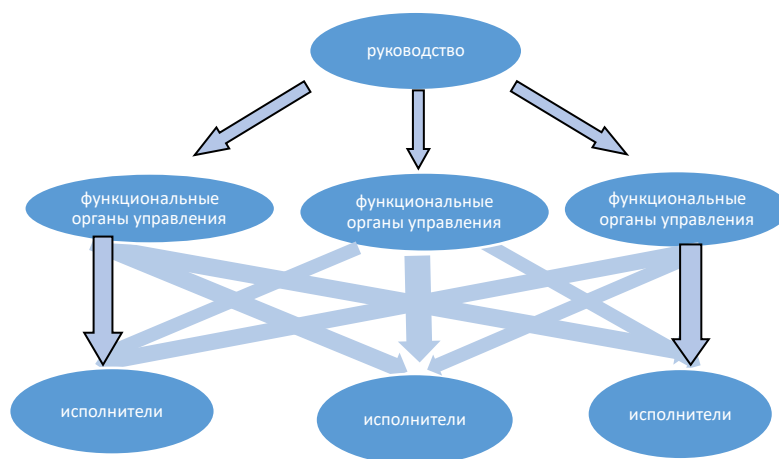


Рис. 2. Функциональная структура.

К недостаткам данной структуры относятся: «сверхзаинтересованность» в решении задач «собственных» подразделений; сложности в поддержании взаимосвязей между различными функциональными службами; чрезмерная централизация; неоправданно высокая продолжительность принятия решений; ригидная организационная форма [12].

Описанные выше недостатки линейной и функциональной организации породили необходимость объединения и комбинирования данных подходов, выразившиеся в появлении разнообразных линейно-функциональных структур. В случае, продемонстрированном на рисунке 3, линейная структура подкрепляется специальными вспомогательными службами – штабами. В

них сконцентрированы специалисты по отдельным важнейшим проблемам. Штабы готовят квалифицированные решения, которые утверждает и передает на следующие уровни линейный руководитель. В данной системе линейный руководитель является координатором предложений функциональных служб и с помощью штаба согласует их друг с другом [].

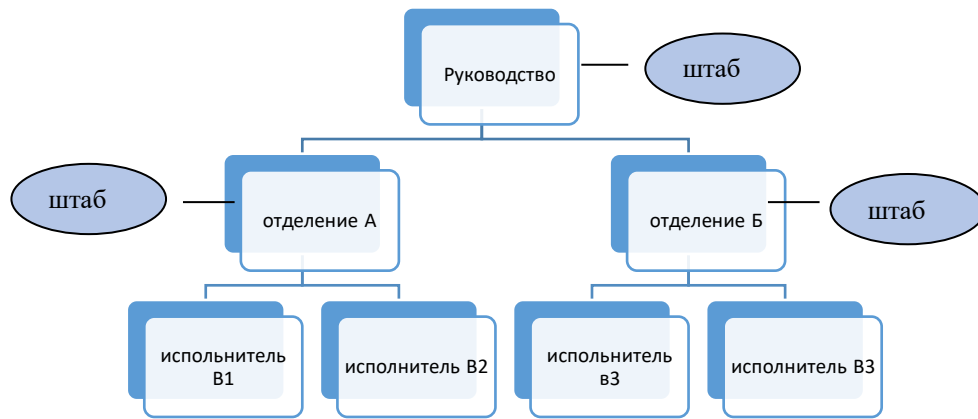


Рис.3 Линейно-функциональная структура.

Преимуществами данной структуры являются: повышение качества подготовки решений и планов; частичное освобождение главного линейного менеджера; возможность привлечения консультантов и экспертов. К ее недостаткам относятся: отсутствие тесных «горизонтальных» взаимосвязей; недостаточно четкая ответственность за результат принятых решений; тенденции к увеличению централизации.

Как показывает практика, в современных условиях линейно-функциональная структура резко понизила эффективность управляемости. В новых условиях организационная структура управления организацией требует совокупности управленческих связей между институциональными элементами системы управления, которая бы характеризовала состав и информационные взаимосвязи, как отдельных исполнителей, так и конкретных подразделений, находящихся в последовательном соподчинении и наделенных четкими правами [19].

В современных условиях наиболее эффективным выполнением поставленной цели соответствует построение матричной структуры управления. Данная структура основывается на принципе двойного подчинения исполнителей: непосредственному руководителю функциональной службы и руководителю проекта, который имеет определенные полномочия в зависимости от запланированных сроков реализации проекта. Таким образом, в линейно-функциональную структуру были введены особые штабные органы, координирующие имеющиеся горизонтальные связи по выполнению конкретного проекта, не меняя вертикальные отношения в сложившейся структуре. Большая часть сотрудников, реализующих проект, находится в подчинении не менее двух руководителей, но по разным вопросам.

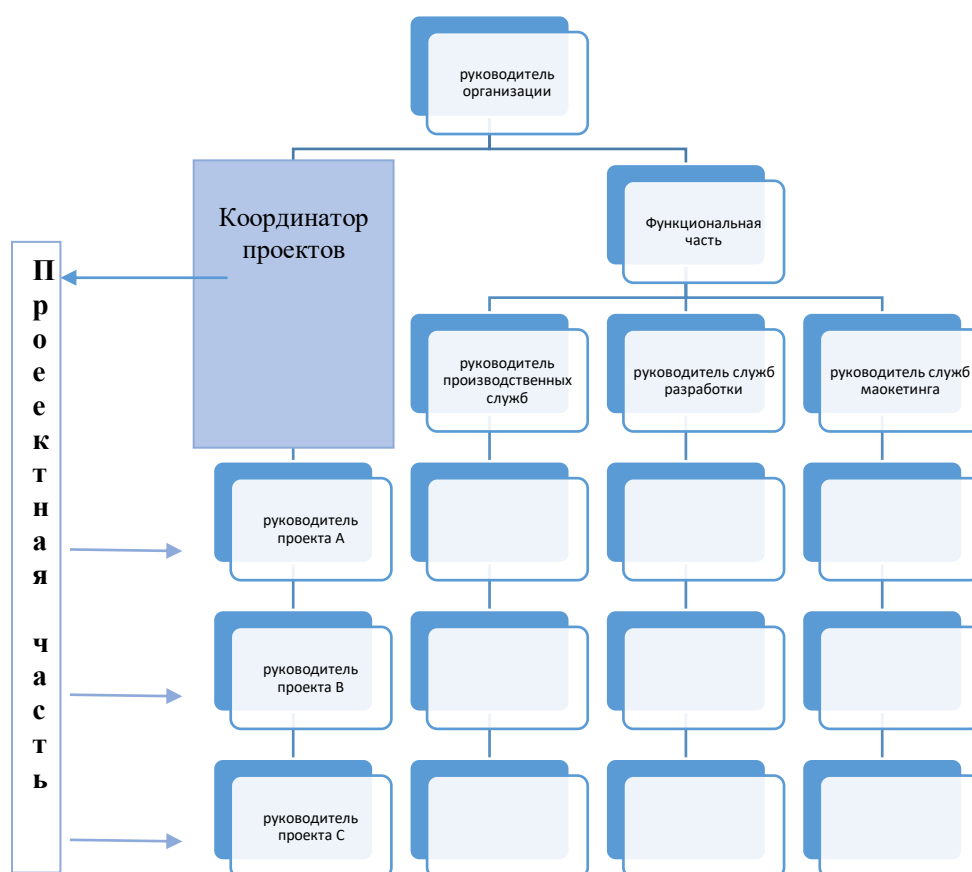


Рис. 4 Матричная структура.

Преимуществами матричной структуры являются: оптимальная ориентация на проектные цели и спрос; качественное текущее управление; привлечение всех членов организации к активной творческой деятельности; оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ; высокая ответственность руководителя проекта; использование эффективных методов управления; определенная автономность проектных групп, способствующая отработке у сотрудников навыков в области принятия решений; своевременная реакция на нужды проекта и желания заказчиков [41].

Недостатки матричной структуры проявляются в следующем: проблемы, при установлении приоритетности, нарушающие стабильность деятельности организации; сложности в распределении ответственности за работу подразделения; возможность нарушения продуктивной деятельности организации из-за длительного отрыва сотрудников, работающих над проектом; трудность в приобретении навыков эффективной работы в больших коллективах; высокая вероятность конфликтов между менеджерами подразделений и проектов.

Описанная выше модель матричной структуры управления образовательной организацией лишь отражает принципиальный подход к формированию управленческой системы, поэтому может дополняться, видоизменяться по мере необходимости.

Интересный опыт применения матричной структуры в общеобразовательной организации был успешно спроектирован и апробирован под руководством Р.М. Гайнутдинова, доцента кафедры менеджмента ГАУ ДПО ЯО Институт развития образования в СОШ № 2 г. Ярославля. В школе были введены должности линейных менеджеров по группам параллели, а также проектного менеджера на разработку и внедрение проекта «Электронная школа». В должностные обязанности линейного менеджера входило осуществление регулярного менеджмента на локальном участке, обеспечивающего функционирование элементов системы

на заданном уровне. Линейные менеджеры работали в тесном сотрудничестве с проектными менеджерами, оказывая необходимую помощь в реализации проектов [54].

В результате апробации в управленческой структуре образовательной организации данная модель продемонстрировала большую гибкость и возможность маневра и наращивания потенциала прогрессивных изменений. Изменения структуры потребовали изменения некоторых локальных актов: введение должностных инструкций линейных и программных менеджеров; изменения в приказах и пр.; были созданы новые тематические проекты - «Здоровье», «Одаренные дети». Матричная структура в образовательной организации работает довольно эффективно и способствует не только оптимизации структуры управления, но и повышает возможности горизонтальной и вертикальной ротации сотрудников школы, снижает риск «профессионального выгорания» и текучести кадров в связи с неудовлетворенностью потребностей самореализации [54].

Таким образом, в целях повышения эффективности управления в современных условиях, с учетом ФГОС, а также профессионального стандарта педагога и руководителя, особенно важным представляется соблюдение следующих составляющих:

1. Распределенное лидерство. Включение сотрудников в проектную работу, временные творческие группы и т. п.
2. Эффективная организационная культура. Важнейшим ценностным основанием является любовь к детям и бережное отношение к развитию индивидуальности ребенка.
3. Развитие индивидуальности сотрудников через возможности организации внутрифирменного обучения педагогов.
4. Оптимальная организационная структура. Уважительное, внимательное отношение к сотрудникам, чьи успехи и неудачи играют важную роль для всего коллектива.

5. Наличие и использование персонал-технологий, соответствующих целям школы, в том числе оптимизация существующей системы стимулирования.

Проектирование современной модели внутришкольного управления в условиях реализации ФГОС ООО сконцентрировано на политике организации качественного образования. Определение «качество образования» является многогранным. Данное понятие все участники образовательного процесса понимают неоднозначно. Кальней В.А. и Шишов С.Е. в своих работах обосновывают данное многообразие определений, поясняя, что под качеством образования некоторые ученые подразумевают степень возможного удовлетворения ожиданий всех участников образовательного процесса от предоставляемых услуг, когда как другие подчеркивают, что качество образования соответствует степени достижения определенных данным образованием целей и задач [59].

В Академии проблем качества Российской Федерации существует определение качества как категории управления, которая позволяет определить ведущий образ жизни, социальную и экономическую основу эффективного развития подрастающего поколения и общества в целом [34].

Третьяков П.И. и Шамова Т.И. формулируют данное определение следующим образом. Они видят качество образования как равнодействующую таких составляющих как потребности личности и общества, целевые приоритеты, прогнозируемый процесс и результат, определенный стандартом образования [39].

Давыденко Т.М. и Шибанова Г.Н. подчеркивают, что под качеством образования подразумевается не только определение итоговых результатов, но и качество условий образовательного процесса [61].

Словарь-справочник «Внутришкольное управление» трактует качество образования как самый значимый показатель успеха образовательного учреждения, и основная задача внутришкольного управления. При этом

отмечается, что современное понимание качества образования не сводится к определенным процентам [15].

Основываясь на ведущих положениях менеджмента всеобщего качества и специфике образования в целом, сущность понятия «качество образования» будет формулироваться как интегральная характеристика системы образования, отражающая степень соответствия ресурсного обеспечения, образовательного процесса, образовательных результатов нормативным требованиям, социальным и личностным ожиданиям. Оценка качества образования – выяснение возможной степени соответствия ресурсов, самого образовательного процесса, его результатов, нормативным требованиям, социальным и личностным ожиданиям.

Управление качеством образования состоит: из модели управления, включающей инновационные образовательные, внутришкольные технологии; механизма оценки и обеспечения качества (гарантий качества); аналитических, информационных систем оценивания.

С целью проведения всесторонней экспертизы качества образования в школе, необходимо внедрить постоянно действующую систему оценки качества образования (далее СОКО), которая будет являться гарантом качества предоставляемых образовательных услуг. Разработка СОКО школы включает несколько этапов:

1. Формулирование стратегии, политики, целей и задач в области качества. На основе анализа запросов основных потребителей образовательных услуг школы и анкетирования преподавателей, учащихся и родителей администрация школы разрабатывает миссию школы, цели, политику и обязательства в области качества. Такие документы являются первоочередными в составе документации системы управления качеством.

2. Обучение администрации и отдельных групп педагогических работников в применении СОКО в конкретном ОУ.

Формирование организационной структуры предполагает:

- четкое распределение всех полномочий и ответственности руководителей всех структурных подразделений за обеспечение качества;
- назначение уполномоченного ОУ по качеству из состава администрации ОУ (зам. директора);
- формирование Совета по качеству;
- назначение уполномоченных по качеству в отдельных структурных подразделениях, в функции которых входит непосредственная разработка и совершенствование системы качества и ее документации;
- проектирование стратегии и политики в области качества на все уровни управления и подразделения школы;
- самообследование школы;
- аудит качества [29].

Посредством аудита качества проверяется эффективность всех видов деятельности ОУ, обеспечивающих качество. Деятельность по улучшению качества включает четыре взаимозависимых этапа: наблюдение, сбор информации, анализ и разработку мероприятий по улучшению качества, внедрение.

Таким образом, важным направлением совершенствования управления образованием становится повышение самостоятельности учебных заведений, но с условием изменения их статуса и передачи им ответственности за результаты собственной деятельности. При этом наиболее предпочтительным считается вид автономных образовательных организаций, подразумевающий максимальную самостоятельность и ответственность за процесс, и результат образовательной деятельности. В современных условиях становится достаточно актуальным использование в образовательной практике ведущих положений модели «образование как товар». Проектирование современной модели внутришкольного управления должно быть сконцентрировано на политике организации качественного образования, соответственно, наиболее важным в управлении образовательной организацией является применение системы Всеобщего

управления качеством (далее ВУК). Уровень социальной и культурной зрелости выпускника, степень проявления его способностей к осмысленному продуктивному действию есть абсолютный критерий качества образования. На смену линейно-функциональной структуре управления в общеобразовательной организации постепенно приходит матричная структура, которая позволит из автономной, закрытой, непрозрачной управленческой системы иерархического типа, сформировать систему отдельных служб, выстроенных в рамках горизонтальных функциональных связей «матрицы».

1.4. Критерии эффективности модели управления в образовательной организации

Эффективность – это отношение эффекта от какой-либо деятельности предприятия к затратам, произведенным для его получения и использования. Следовательно, система будет эффективной, если будет способствовать достижению максимального результата, который определяет цель управления, при минимально необходимом и достаточном расходе всех ресурсов, используемых для реализации этой цели [15]. Эффективность управления зависит от следующих критериев:

- надежность организационной структуры управления;
- степень использования рыночных возможностей;
- степень рационального использования внутренних возможностей [12].

Критерии – это наиболее общие количественные и качественные характеристики результатов управления. Показатели – это отдельные результаты деятельности управления, которые имеют подчиненный характер по отношению к критерию и являются основой при его определении. Совокупность показателей выражает критерий оценки [45]. Для определения эффективности процесса управления в образовательной организации важно

знать показатели эффективности управления. Есть две точки зрения на определение показателя эффективности управления:

- эффективность организационной структуры оценивается посредством показателей, характеризующих деятельность управляемого объекта. Например, рентабельность, прибыль, производительность труда, фондоотдача и др. Эффективность управления определяется тем, насколько полно выявлены и реализуются рыночные возможности организации при максимальном использовании его потенциала.

- эффективность управления можно определять по результатам работы управляющей системы, что дает основания для совершенствования организации и обеспечения экономичности управления.

Совершенствование организации должно осуществляться по принципу адаптации к внешней среде, с учетом факторов, оказывающих влияние на эффективность работы организации. Так, например, объективными факторами являются величина предприятия, количество работников, особенности производственной деятельности и пр. Оценка эффективности деятельности образовательной организации с выше описанных позиций затруднительно, так как конечный результат складывается не только из деятельности образовательной организации, но и из усилий, обучающихся и их родителей. Их вклад бывает трудно измерить. Соответственно, при оценивании общей эффективности необходимо использовать ряд параметров и показателей [60].

Исследователи в области управления образованием предлагают оценивать эффективность управленческого воздействия с помощью сравнительных методов. Например, сравнение процента успешно сдавших экзамены в сравнении с процентом предыдущих лет [21].

Соответственно, выделяются следующие стадии оценивания эффективности в целом, и эффективности управления в частности: установление «адресата оценки», то есть субъекта с чьих позиций будет оцениваться эффективность; установление целей и задач, эффективности,

выполнения которых будет оцениваться; разработка показателей, которые отражают интересы субъекта оценки; подготовка порядка расчета показателей; подбор «базы» сравнения; выбор одной или нескольких сравнительных методик; произведение расчетов, оценки, сравнения и подготовка выводов; определение назначения полученных результатов.

Эффективность управленческой деятельности во многом зависит от способности администрации образовательного учреждения осуществлять руководство учебно-воспитательным процессом на основе технологического подхода.

Для эффективного управления образовательной организацией необходимо четко определить критерии ее успешности. В артериальный комплекс входят четыре группы критериев, конкретизированные в их важнейших показателях и индикаторах [34].

Управленческую деятельность в образовательной организации можно представить в форме технологической цепочки, продемонстрированной на рисунке 5.

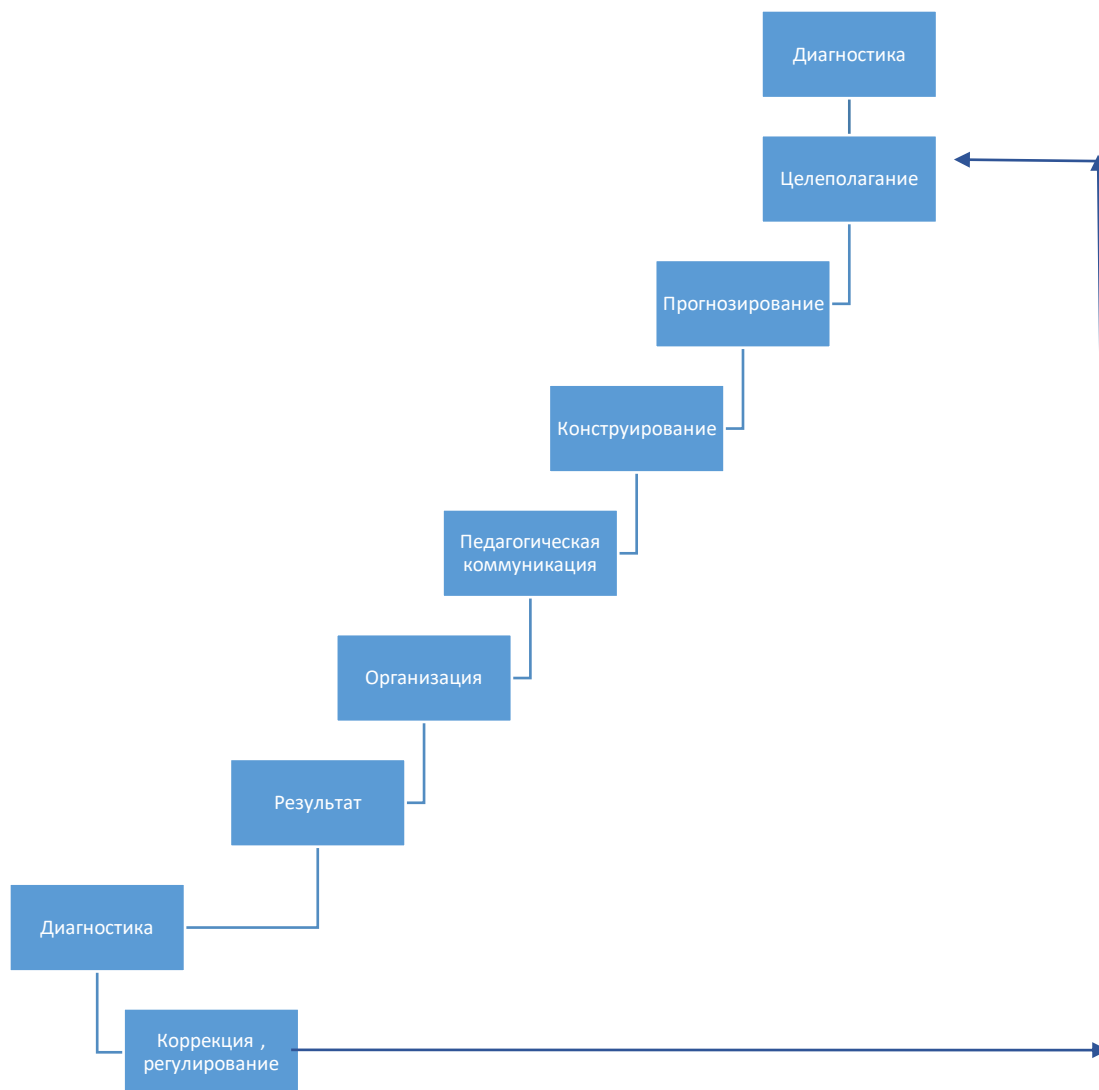


Рис. 5. Технологическая цепочка управленческой деятельности.

Оценивание эффективности управления по выделенным показателям проводится на основе сравнения оцениваемого параметра с определенным нормативом. Соответственно, рассмотрев эффективность управления образовательным учреждением и выделив критериальный комплекс, конкретизированный в важнейших показателях, можно сделать вывод, что контроль, является одним из существенных средств повышения эффективности [51].

Критериальный комплекс представлен на рисунке 6.

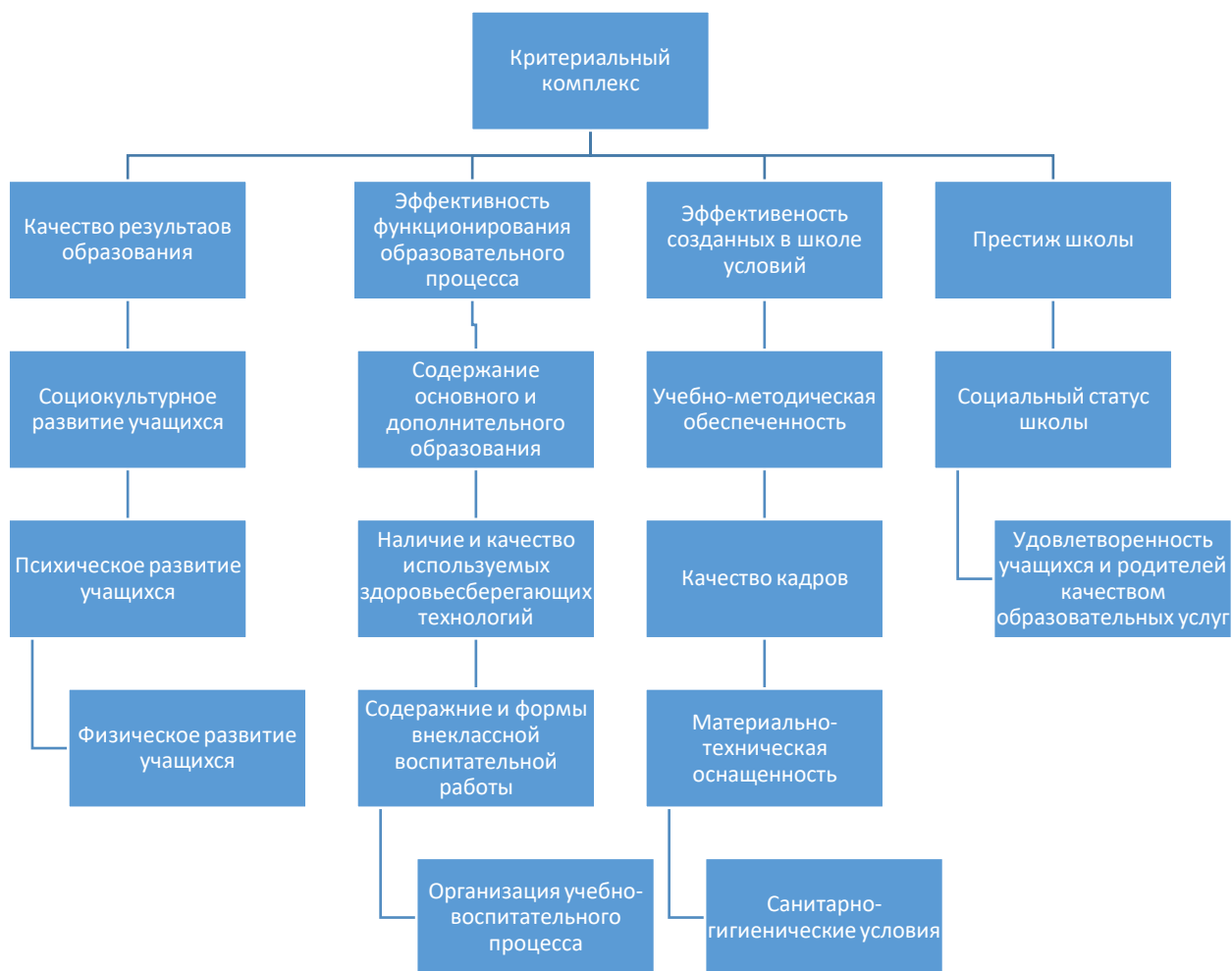


Рис. 6. Критериальный комплекс показателей эффективности управления школой.

Метод контроля – это способ практического осуществления контроля для достижения поставленной цели. Так как образовательная организация – это сложная, высокоорганизованная система, то для решения поставленных задач контроль должен быть:

1. Многоцелевой, направленный на проверку различных вопросов организации;
2. Многосторонний, то есть с использованием различных форм и методов контроля к одному и тому же объекту;
3. Многоступенчатый, подразумевающий контроль одного и того же объекта различными уровнями органов управления.

Методы взаимно дополняют друг друга, для объективного знания реального положения дел. По возможности необходимо использовать различные методы контроля [51].

Введение педагогической диагностики на основе информационно-аналитической деятельности в практику образовательных организаций способствует рассмотрению всех явления школьной жизни через призму педагогического анализа их причин, а это основная задача обновления общеобразовательной организации. Можно выделить три основных этапа диагностики явлений и процессов в управлении образовательной организацией.

- Первый этап – предварительный, предположительный диагноз.
- Второй этап – уточняющий диагноз, опирающийся на проверенные, объективные данные, сформулированные на основе комплексного использования различных методов наблюдения.
- Третий этап – диагностика; он заканчивается окончательным диагнозом. Его смысл не только в обобщении данных, но и в их сравнении, сопоставлении [27].

Совершенствование модели управления образовательной организации в условиях СМКШ заключается в: обновлении структуры и содержание деятельности имеющихся структурных подразделений в системе управления школы; формировании структурных новообразований в системе управления; оптимальном распределении функциональных обязанностей по вертикали и горизонтали; повышении эффективности реализации управленческих функций на всех уровнях; оптимизации деятельности всех уровней управления образовательной организации (стратегического, тактического, оперативного уровней, а также уровня ученического соуправления); привлечение к управлению всех участников образовательного процесса [60].

Обобщая сказанное выше, можно сделать следующие выводы. Эффективность управления образовательным учреждением – это результат достижения целей управленческой деятельности, а действенность управления

образовательным учреждением – это результат достижения целей образовательного учреждения. Эффективность управления в образовательной организации зависит от следующих критериев: надежность организационной структуры управления, которая определяется степенью рациональности системы в целом и структуры взаимоотношений между ее элементами; степень использования рыночных возможностей; степень использования внутренних возможностей. Критериальный комплекс эффективности управления общеобразовательной организацией включает в себя четыре группы критериев: качества результатов образования; эффективности функционирования образовательного процесса; эффективности созданных в школе условий; престижа школы. Для эффективной работы модели управления образовательной организации в условиях СМКШ необходимо организовать: повышение управленческой компетентности субъектов управления; методическую учебу ученического и родительского актива; педагогическое просвещение родителей по актуальным вопросам модернизации современного образования; разработку и внедрение методик и технологий контроля и диагностики с учетом особенностей МКСШ, повышения профессионально-педагогической компетентности внутри образовательной организации.

Выводы по первой главе

Образовательная организация – это важнейший элемент системы образования, представляющий собой некоммерческую организацию, осуществляющую на основании лицензии образовательную деятельность в качестве основного вида деятельности в соответствии с целями, ради достижения которых такая организация создана. Типы, виды, категории образовательных организаций, а также типы и виды реализуемых ими образовательных программ определяются в зависимости от целей и задач их уставной деятельности, обеспечивая необходимый для развития образовательной системы уровень многообразия, диверсификации и

вариативности образования. Общеобразовательная организация – образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего и (или) среднего общего образования. Малокомплектная сельская школа – это общеобразовательное учреждение начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования, укомплектованное классами с неполным составом учащихся или классами-комплектами, без параллельных классов.

Управление образовательной организацией – это систематическое, планомерное, сознательное и целенаправленное взаимодействие субъектов управления различного уровня в целях обеспечения эффективной деятельности образовательного учреждения. Основными функциями управления образовательным учреждением являются анализ, целеполагание и планирование, организация, руководство, контроль и регулирование, которые имеют специфическую для образовательного учреждения направленность и образуют единый управленческий цикл.

Важным направлением совершенствования управления образованием становится повышение самостоятельности учебных заведений. В современных условиях становится достаточно актуальным использование в образовательной практике ведущих положений модели «образование как товар». Проектирование современной модели внутришкольного управления должно быть сконцентрировано на политике организации качественного образования, соответственно, наиболее важным в управлении образовательной организацией является применение системы Всеобщего управления качеством. Уровень социальной и культурной зрелости выпускника, степень проявления его способностей к осмысленному продуктивному действию есть абсолютный критерий качества образования.

На смену линейно-функциональной структуре управления в общеобразовательной организации постепенно приходит матричная структура, позволяющая сформировать систему отдельных служб.

Приоритетами управления в МКСШ являются: учет специфики конкретной сельской образовательной среды и соответствующей образовательной организации; использование в управлении личностно-ориентированного подхода ко всем участникам педагогического процесса; гуманизация отношений участников управленческих взаимодействий; содействие самоуправлению во всех звеньях системы управления; распределение управленческих функций между всеми участниками педагогического процесса; сохранение управленческой вертикали в условиях горизонтального распределения управленческих функций.

Эффективность управления в образовательной организации зависит от следующих критериев: надежность организационной структуры управления, которая определяется степенью рациональности системы в целом и структуры взаимоотношений между ее элементами; степень использования рыночных возможностей; степень использования внутренних возможностей. Критериальный комплекс эффективности управления общеобразовательной организацией включает в себя четыре группы критериев: качества результатов образования; эффективности функционирования образовательного процесса; эффективности созданных в школе условий; престижа школы.

ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ПОИСКОВАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

2.1. Описание модели современного управления в образовательной организации

Для построения модели современного управления в образовательной организации необходимо проанализировать существующую модель управления в конкретной образовательной организации. Для этого необходимо воспользоваться критериями, выделенными в первой главе данного исследования: качества результатов образования; эффективности функционирования образовательного процесса; эффективности созданных в школе условий; престижа школы.

Опытно-поисковой базой исследования стало Муниципальное казенное общеобразовательное учреждение «Трехозерская основная общеобразовательная школа» (далее МКОУ «Трехозерская ООШ»). Данная образовательная организация находится по адресу: Свердловская область, Талицкий район, деревня Трехозерная, улица Мира, 1.

Дата создания образовательной организации 20.12.1991, учредитель – Управление образования Талицкого городского округа. Реализуемые уровни образования в МКОУ «Трехозерская ООШ»: дошкольное образование, начальное общее образование, основное общее образование. Форма обучения – очная. Нормативные сроки обучения: дошкольное образование – 4 года, начальное общее образование – 4 года, основное общее образование – 5 лет. Обучение организуется в соответствии образовательными программами для выше указанных уровней образования. Управление образовательной организацией осуществляется в соответствии с Законом РФ «Об образовании». Управление образовательной организацией строится на принципах единоначалия и самоуправления. Формами самоуправления являются: Совет образовательной организации, педагогический совет школы, общее собрание работников школы. Органы управления: Педагогический совет (его деятельность регулируется Положением о Педагогическом совете МКОУ «Трехозерская ООШ»), руководитель: директор Зырянова Татьяна Николаевна. Структурные подразделения отсутствуют. Образовательная деятельность в МКОУ «Трехозерская ООШ» проводится на основании следующих нормативных документов: Устав образовательной организации,

Лицензии на осуществление образовательной деятельности, Свидетельства о государственной аккредитации, а также локальных нормативных актов – правил приема обучающихся, Положения о промежуточной аттестации и переводе обучающихся в следующий класс, правил внутреннего распорядка обучающихся, правил поведения для обучающихся, правил внутреннего трудового распорядка. Платные услуги в данной образовательной организации не оказываются.

Высшим органом самоуправления является Совет Образовательной организации. Совет состоит из 7 человек. Состав совета следующий: представители педагогического коллектива – 2 человека, в том числе обязательно директор Школы; представителей родительской общественности - 3 человека, 1 представитель от первой ступени обучения, 2 представителя от второй ступени обучения, представители учащихся – 1 человек, кооптированные члены Совета – 1 человек. Общее руководство школой осуществляет Педагогический Совет Образовательной организации. Непосредственное управление Школой осуществляет прошедший соответствующую аттестацию директор, назначаемый Учредителем. Функции управляющих органов образовательной организации представлены в Приложении 2.

Таким образом, МКОУ «Трехозерская ООШ» по форме является казенным учреждением. Следовательно, имеет право заниматься деятельностью, приносящей доход, только если это зафиксировано в учредительных документах, при этом доходы поступают в бюджетную систему РФ и не может отчуждать имущество, закрепленное за собственником или приобретенное учреждением за счет средств, выделенных собственником. Заключение крупных сделок возможно лишь с согласия учредителя и отвечает по обязательствам только своими денежными средствами, при недостаточности которых ответственность несет учредитель – собственник имущества казенного учреждения. Финансирование осуществляется посредством утверждения бюджетных смет и все расчеты

могут проходить только через лицевые счета в территориальных органах Федерального казначейства.

Так как МКОУ «Трехозерская ООШ» является малокомплектной сельской школой, то управление в этой образовательной организации осуществляется по линейному принципу, подразумевающей четкие, ясные и прямые взаимосвязи между ее элементами, так как все полномочия исходят от высшего звена управления к низшему. Модель управления в данной организации очень похожа на модель «Управление по целям» (далее УПЦ), в которую входит контроль результатов деятельности объекта управления и сопоставления его с долгосрочными целями его деятельности.

Качество результатов образования можно определить с помощью изучения социокультурного развития учащихся. В исследованиях Е.В. Бондаревской, Л.П. Бугевой, О.С. Газмана, Б.С. Гершунского, В.И. Загвязинского, М.С. Каган, В.А. Конева, Н.Б. Крыловой, Д.С. Лихачева, В.А. Сластенина и др. развитие учащихся на сегодняшний день определяется новой реальностью, которая рассматривает культуру в качестве определяющего фактора развития человека и общества в целом. Соответственно, социокультурное развитие учащихся можно определить, как процесс воспитания социально-значимых личностных качеств, в результате которого учащиеся приобретают знания о социальных нормах и культурных ценностях; принимают ценностные установки по отношению к себе, труду, обществу, знаниям, другим людям; развиваются коммуникативно-поведенческие навыки на основе взаимоуважения и сотрудничества [55].

Результатом такого развития является социокультурная компетентность учащихся, которая предполагает их соответствие требованиям информационного общества, инновационной экономики, задачам построения гражданского общества на основе толерантности, уважения многонационального, поликультурного состава российского общества [56].

Социокультурную компетентность учащихся можно определить с помощью диагностики общеучебных умений и навыков учащихся (методика М. Ступницкой), изучения учебной мотивации (методики Н.Г. Лусканова и М. Лукьяновой), а также школьной успеваемости (по материалам итоговой аттестации).

Основные образовательные результаты обучающихся и выпускников. В 2017-2018 учебном году в школе обучалось 42 учащихся. Успеваемость - 100%, качество знаний - 52%, что выше, чем по району. Итоги успеваемости за 2017-2018 учебный год.

Таблица 1. Итоги успеваемости за 2016-2017 учебный год

Класс	Кол-во учащихся	Успеваемость		
		На «5»	На «4» и «5»	Не аттестованы
1	5	-	-	-
2	5	-	66%	-
3	5	-	62%	-
4	4	-	70%	-
5	4	-	65%	-
6	5	-	50%	-
7	4	-	50%	-
8	5	-	25%	-
9	5	-	44%	-

По результатам итоговой аттестации за 2016-2017 учебный год среди выпускников 9-х классов Талицкого девятиклассники Трехозерской школы показали достаточно высокие результаты по русскому языку и математике. По окончании школы выпускники отправились: в 10 класс – 42 %, в ССУЗ – 33 %, на работу – 25%.

По результатам диагностики общеучебных умений и навыков за 2016-2017 учебный год. Можно сделать вывод, что у учащихся начальной школы и среднего звена хуже всего развиты организационные умения и навыки, а в старшем звене все общеучебные навыки находятся примерно на одном уровне.

Таблица 2. Диагностика общеучебных умений и навыков за 2016-2017 учебный год

	Интеллектуальные умения и навыки	Организационные умения и навыки	Коммуникативные умения и навыки
Учащиеся начальной школы			
Слабая группа	30%	40%	30%
Средняя группа	50%	50%	50%
Сильная группа	20%	10%	20%
Учащиеся 5-7 классов			
Слабая группа	25%	30%	20%
Средняя группа	55%	40%	50%
Сильная группа	20%	30%	30%
Учащиеся 8-9 классов			
Слабая группа	10%	10%	10%
Средняя группа	70%	70%	60%
Сильная группа	20%	20%	30%

Положительная учебная мотивация школьников является важным критерием эффективности педагогического процесса. Мотивация, по определению Немова Р.С. – это совокупность причин психологического характера, которые объясняют поведение человека, его направленность и активность. Существует несколько основных видов мотивов учения. Наиболее важные из них познавательные и социальные. Познавательные мотивы связаны с содержанием учебной деятельности, с глубиной интереса к знаниям – к знаменитым фактам, явлениям, к существенным свойствам явлений, первым дедуктивным выводам, ключевым идеям и т.д. Социальные мотивы связаны с различным взаимодействием школьника с другими людьми. Также мотивы можно разделить по отношению к деятельности на внешние и внутренние. Внутренние мотивы характеризуются интересом к самому процессу деятельности и его результату, стремление развить какие-либо умения, качества. Внешние же проявляются тогда, когда человек действует в силу долга, обязанности, из-за давления родных, учителей и т.д. существуют также мотивационные тенденции: к достижению успеха и к избеганию неудачи. Если ведущей является мотив на достижение успеха, то человек ставит перед собой позитивные цели и активно ищет средства на ее осуществление. В случае мотивации – избегание неудачи ребенок не уверен в себе, боится критики, с работой, где возможен неудачный исход, у него связаны только негативные эмоции.

Таблица 3. Диагностика мотивации учащихся начальной школы за 2016-2017 учебный год

	Высокий уровень школьной мотивации	Хорошая школьная мотивация	Положительное отношение к школе (внешний мотив)	Низкая школьная мотивация	Школьная дезадаптация
1 класс	30%	20%	40%	10%	-
2-3 класс	20%	50%	30%	10%	-
4 класс	30%	40%	30%	-	-

Результаты диагностики мотивации учащихся за 2016-2017 учебный год свидетельствуют о том, что в начальной школе в 1 классе преобладает внешний мотив, заключающийся в общем положительном отношении к школе. В последующем классе наблюдается хорошая школьная мотивация, которая при индивидуальном собеседовании оказывается больше социальной, чем познавательной.

Таблица 4. Диагностика школьной мотивации учащихся 5-7 классов 2016-2017 учебный год

	Очень высокий уровень мотивации	Высокий уровень мотивации	Средний уровень мотивации	Сниженный уровень мотивации	Низкий уровень мотивации
5 класс	20%	20%	30%	20%	10%
6 класс	10%	20%	20%	30%	20%
7 класс	10%	20%	30%	20%	20%

В среднем звене преобладает средний уровень мотивации.

Таблица 5. Варианты мотивации учащихся 5-7 классов 2016-2017 учебный год

	Учебный мотив	Социальный мотив	Позиционный мотив	Получение отметки	Игровой мотив	Внешний мотив
5 класс	10%	10%	30%	20%	10%	20%
6 класс	10%	20%	30%	10%	10%	20%
7 класс	10%	30%	10%	20%	10%	20%

Среди вариантов мотивации учащихся 5-6 классов преобладает позиционный мотив, для которого характерно стремление занять определенную позицию, место в отношениях с окружающими, получать их одобрение и авторитет. Для семиклассников больше характерен социальный мотив, связанный с различными социальными взаимодействиями ученика с другими людьми.

Таблица 6. Варианты мотивации учащихся 8-9 классов 2016-2017 учебный год

	Учебный мотив	Социальный мотив	Позиционный мотив	Получение отметки	Игровой мотив	Внешний мотив
8 класс	10%	40%	20%	10%	-	20%
9 класс	20%	30%	10%	30%	-	10%

Для старшеклассников также характерен социальный мотив, а для выпускников наиболее актуальным является мотив получения отметки, что может быть связано с подготовкой к итоговой аттестации и возможностями дальнейшего продолжения образования.

Таблица 7. Диагностика школьной мотивации учащихся 8-9 классов 2016-2017 учебный год

	Очень высокий уровень мотивации	Высокий уровень мотивации	Средний уровень мотивации	Сниженный уровень мотивации	Низкий уровень мотивации
8 класс	20%	20%	30%	10%	20%
9 класс	30%	20%	20%	20%	10%

Наиболее высокий уровень школьной мотивации у выпускников 9-х классов.

Следующим важным критерием, который относится к качеству результатов образования является уровень психического развития школьников, который мы определяли с помощью специалистов Талицкого Центра психолого-медико-социального сопровождения, диагностики и консультирования детей и подростков «ГАРМОНИЯ» по методике Определения интеллектуального потенциала у детей и подростков Л.И. Вассермана. По ее результатам можно сделать вывод о преобладании во всех классах школы нормального уровня интеллекта.

Таблица 8. Результаты изучения интеллектуальных способностей, учащихся школы в 2016-2017 учебном году

Высокий интеллект (120-129 баллов)	Хороший интеллект (110-119 баллов)	Нормальный интеллект (90-109 баллов)	Сниженная норма (70-79 баллов)	Пограничный класс (80-89 баллов)
Учащиеся начальной школы				
5%	20%	50%	20%	5%
Учащиеся 5-7 классов				
-	30%	40%	20%	10%

Учащиеся 8-9 классов				
10%	20%	50%	10%	10%

Существенными особенностями творческой личности являются ее желание преодолевать стереотипы и создавать собственный творческий стереотип, выступающий показателем креативности. Так как современное общество все больше внимания уделяет проявлению у его членов качеств креативной личности, мы решили провести изучение творческого мышления учащихся по тесту Торренса.

Таблица 9. Результаты изучения творческого мышления учащихся школы в 2016-2017 учебном году

Отличный уровень (>70 баллов)	Выше нормы (61-65 баллов)	Норма (40-60 баллов)	Сниженная норма (35-39 баллов)	Ниже нормы (30-34 балла)
Учащиеся начальной школы				
10%	20%	50%	10%	10%
Учащиеся 5-7 классов				
10%	30%	40%	10%	10%
Учащиеся 8-9 классов				
10%	20%	50%	10%	10%

Полученные результаты свидетельствуют о хорошем потенциале творческого мышления учащихся, который находится на нормальном уровне и нуждается в дальнейшем развитии. Не менее важным качеством является способность к обучению, которая в современном образовании называется интеллектуальной лабильностью.

Таблица 10. Результаты изучения уровня интеллектуальной лабильности учащихся школы в 2016-2017 учебном году

Высокая лабильность, хорошая способность к обучению (0-4 ошибки)	Средняя лабильность (5-9 ошибок)	Низкая лабильность, трудности в переобучении (10-14 ошибок)	Слабая успешность в деятельности (15 и более ошибок)
Учащиеся 5-7 классов			
20%	50%	20%	10%
Учащиеся 8-9 классов			
30%	40%	20%	10%

У учащихся среднего и старшего звена преобладает средний уровень интеллектуальной лабильности, который свидетельствует о достаточном уровне обучаемости.

Для того, чтобы определить интеллектуальный потенциал будущих первоклассников мы организовали их обследование по методике «Способность к обучению в школе» для детей 5 - 7 лет (автор теста Г. Вицлак).

Таблица 11. Результаты изучения готовности к школьному обучению детей, поступающих в 1 класс в 2016-2017 учебном году

Высокий уровень (111-117баллов)	Хороший уровень (102-108 баллов)	Нормальный уровень (96-101 баллов)	Ниже среднего уровня (85-95 баллов)	Низкий уровень (84-71 балл)
10%	20%	40%	20%	10%

По результатам данного обследования большинство учащихся также показали достаточный уровень подготовки.

Критерий психического развития учащихся включает особенности когнитивной сферы, в которую входит уровень интеллектуального развития, особенности познавательных процессов, умственная работоспособность, а также учебная и школьная мотивация, особенности самосознания.

Самооценка – это оценка человеком самого себя: своих качеств, возможностей, способностей, особенностей своей деятельности. Самооценка имеет ряд измерений: она может быть адекватной или неадекватной, относительно высокой или низкой, устойчивой или неустойчивой. Проблеме самооценки и уровню притязаний посвящены исследования отечественных и зарубежных педагогов и психологов таких как Ананьев Б.Г., Леонтьев А.Н., Рубинштейн С.С., Скаткин М.Н., Липкина А.И., Бернс Р., У. Джеймс и др.

Таблица 12. Результаты изучения самооценки учащихся школы в 2016-2017 учебном году

Высокий уровень	Средний уровень	Низкий уровень
Учащиеся начальной школы		
40%	50%	10%
Учащиеся 5-7 классов		
30%	50%	20%
Учащиеся 5-7 классов		
30%	50%	20%

По результатам диагностики большинство учащихся школы имеет адекватную самооценку.

Следующим важным критерием является критерий физического развития школьников, включающий состояние их здоровья; мониторинг физического развития учащихся; данные медицинских осмотров, данные о занятиях в спортивных секциях.

Проведенный мониторинг здоровья обучающихся, проведенный в 2016-2017 учебном году показал неутешительные результаты:

ортопедическая патология обнаружена у 50%, патология ЛОР органов – 35%, патология ЖКТ – 29%; эндокринная патология – 30%, психоневрологическая патология – 15%, нефро-урологическая патология – 25%, патология органов зрения – 20%, сердечно-сосудистая патология – 10%, бронхолегочная патология – 20%, аллергопатология – 10%. Можно сделать выводы, что на первом месте находится ортопедическая патология, связанная с нарушением осанки. Второе место занимает патология ЛОР органов, частой причиной возникновения которой являются простудные заболевания, возникающие из-за недостаточного уровня иммунитета детского организма. Третье место занимает эндокринная патология, представленная ожирением 1 и 2 степени. Избыточная масса тела у детей и подростков, как правило связана с малоподвижным образом жизни и повышенным потреблением продуктов, быстрого приготовления, которые содержат консерванты, улучшители вкуса, нарушающие процессы обмена жиров, углеводов, а также злоупотребление продуктами, богатыми углеводами. Уровень заболеваемости простудными заболеваниями в целом по школе за 2016-2017 учебный год – 42%. Таким образом, распределение учащихся по группам здоровья в 2017-2018 учебном году: 1 группа – 23%, 2 группа – 40%, 3 группа – 30%, 4 группа – 7%. Для профилактики заболеваний среди учащихся проводились спортивные секции, спортивные соревнования, дни здоровья, тематические беседы, медосмотры.

Для определения и оценки самочувствия активности и настроения, учащихся школы мы провели опросник САН.

По результатам данной методики наиболее благоприятно чувствуют себя учащиеся 2-6 классов, затем уровень самочувствия, активности и настроения заметно снижается. В индивидуальных беседах по результатам обследования дети объясняли свою самооценку усталостью, недостаточно хорошим физическим самочувствием. Старшеклассники указывали также на чувство тягостной неопределенности, связанной с необходимостью решать про ориентационные вопросы.

Критерий качества созданных в школе условий подразумевает содержание основного и дополнительного образования (учебный план школы; деятельность музея, кружков, секций, занятость учащихся во внешкольное время), а также организацию учебно-воспитательного процесса (сменность занятий, наполняемость классов, особенности расписания).

Учебный план реализуется через основную образовательную программу системы УМК «Школа России» в 1, 2, 3,4 классах. Учебный план для 5,6,7 классов разработан в соответствии с требованиями ФГОС, на основании 1 варианта Базисного учебного плана основного общего образования для образовательных организаций, в которых обучение ведется на русском языке с пятидневной учебной неделей. Учебный план МКОУ «Трехозерская ООШ» для 8-9 классов ориентирован на реализацию Стандартов первого поколения в 2017 – 2018 учебном году.

МКОУ «Трехозерская ООШ» является типичной сельской малокомплектной школой с присущими ей основными особенностями и проблемами. Численность обучающихся 42 человека. Средняя наполняемость классов – 4,5 человек, количество учащихся на одного учителя – 4,4 человека, параллелей нет. Существует тенденция к объединению наиболее малочисленных классов в один комплект. Присутствует разобщенность территории школьного микрорайона. В деревне это единственная школа, она же является комплексом «школа-детский сад». Соответственно, малочисленным является родительский состав для которого характерен низкий образовательный ценз, низкая финансовая обеспеченность в виду больших трудностей с трудоустройством в деревне.

Учащиеся обучаются в одну смену. Школа работает по пятидневной рабочей неделе.

Реализация образовательной программы: на 1 и 2 ступени Федеральный компонент ОУ выполнен в полном объеме. Национально-региональный компонент представлен так: Речь и культура общения (5,6,7,9 классы); Культура безопасности жизнедеятельности (5,6,7,9 классы).

Компонент образовательного учреждения представлен предметами, направленными на углубление и расширение знаний: Алгебра (индивидуальные и групповые консультации); Русский язык (индивидуальные и групповые консультации); Химия - «Химия и жизнь»; Технология (основы растениеводства). Учебный план составлен с учетом интересов и потребностей учащихся и родителей. Как по 1, так и по 2 ступеням федерального компонента реализуем Государственные образовательные программы и используем учебники Министерства образования. По всем вариативным курсам составлены программы с учетом рекомендаций образовательных областей, отражением задач и целей курса.

В школе работают кружки:· «Краеведение» (руководитель Микушина Е.М.) - собирают и оформляют краеведческий материал об истории села, истории колхоза, школы, магазинов, почты, медпункта, клуба.· Художественной самодеятельности «Роднички» (руководитель Шалапугин И.И.) - проводят репетиции к концертам, учатся играть на музыкальных инструментах.· «Друзья книги» (руководитель Савина М.Н.) - оформляют выставки книг, проводят конкурсы стихов, сценок, принимают первоклассников в читатели.· «Спорт» (руководитель Харенко В.И.) - проводят секции по волейболу, баскетболу, футболу, готовятся к районным спортивным мероприятиям.· «Час творчества» (руководитель Ушакова А.В.) - учатся рисовать и участвуют в районных выставках рисунков.

В педагогическом процессе и его положительных результатах можно наблюдать большую значимость трудового воспитания; взаимосвязь процесса обучения и воспитания с народными традициями. Большим плюсом является возможность для учащихся учиться рядом с домом, наличие индивидуального подхода к каждому ребенку; большие возможности в реализации личностно-ориентированного подхода; максимальные возможности для осуществления нравственного, патриотического воспитания учащихся; высокий уровень практико-ориентированных знаний выпускников.

Цели, задачи и методы образовательной организации МКОУ «Трехозерская ОШ» представлены в Приложении 2.

Виды внеклассной и внеурочной деятельности: классные часы, праздники, вечера, конкурсы, соревнования, кружки, спортивные секции. Доля учащихся, занимающихся в кружках и секциях: 13% - «Краеведение», 14% - художественной самодеятельности «Роднички», 13% - «Друзья книги», 8% - «Мягкая игрушка», 48% - «Мир прекрасного», 23% посещали спортивные секции по легкой атлетике, 24% - по баскетболу. Кроме того, учащиеся посещали кружок «Мягкая игрушка» спортивные секции по футболу и волейболу при Трехозерском КДЦ. Доля учащихся, занимающихся в кружках – 62%, в спортивных секциях – 47%.

Основными проблемами школы являются следующие. Ограниченность выбора формы обучения учащимися школы после окончания 9 класса из-за низкого материального положения семей. Требуется капитальный ремонт мягкой кровли здания школы. Из-за высокой стоимости данный ремонт можно осуществить только через областные программы.

Основные направления ближайшего развития школы:

1. Вводить здоровьесберегающие технологии в учебно-воспитательный процесс.
2. Вести систематическую работу по выявлению и поддержке среди одаренных учащихся.
3. Развивать материально-техническую базу: приобрести регулируемые парты для учащихся 4-9 классов; пополнить учебные кабинеты учебно-наглядными пособиями.

Критерий качества созданных в школе условий оценивается по учебно-методической обеспеченности; наличию современных учебников; дидактических материалов, информатизации образовательного процесса; качеству и квалификации кадров; материально-технической оснащенности количество и качество компьютеров, демонстрационной техники, ТСО;

спортивного инвентаря, и пр.; санитарно-гигиенических условий, качество питания; медицинского обслуживания; выполнение требований СанПиНов.

Образовательная организация обеспечена учебниками, учебно-методической литературой, электронными образовательными ресурсами (электронными изданиями и информационными базами данных), необходимыми для реализации основных общеобразовательных программ. Учебных кабинетов - 8. Кабинет информатики с 5 компьютерами, библиотека, в которой 8638 экземпляров книг, из них 1785 учебников, 185 экземпляров учебников поступило в 2017 году. Количество книг в библиотеке в расчете на одного учащегося – 159 экземпляров, доля учащихся, пользующихся услугами библиотеки по внеучебным вопросам – 80%.

Педагогический коллектив представлен 6 учителями (преимущественно начальной школы), заведующим учебной частью (одновременно учитель) и директором школы. Из них стаж работы до 5 лет – 2 человека, от 5 до 10 лет – 1 человек, от 10 до 20 лет – 1 человек, свыше 30 лет – 2 человека. Средний возраст педагогов - 51 год. Практически все учителя преподают по несколько учебных дисциплин в разных классах. Из них 1 квалификационную категорию имеют 5 человек, не имеет категории 1 человек. Среднее специальное образование у 4 человек, высшее у 2 человек. Педагогические работники школы обладают необходимыми профессиональными компетенциями в области коррекционно-педагогической, диагностико-консультативной, исследовательской и культурно-просветительской деятельности и регулярно проходят курсы повышения квалификации, активно занимаются самообразованием.

В целом, состояние материально-технической базы образовательного учреждения можно оценить, как удовлетворительную. В школе функционирует и оборудован всем необходимым медицинский кабинет, есть 2 медицинских работника и приходящий 3 раза в неделю педиатр из поликлиники. Учебно-спортивный зал площадью 151,8 м², столовая на 42

посадочных мест, актовый зал. Учебная площадь на одного учащегося – 7,2 м². Количество учащихся на один компьютер – 2 человека. Спортивное и учебное оборудование регулярно обновляется. В школе работает краеведческий музей, который ежегодно пополняется новыми экспонатами и краеведческим материалом. На пришкольном участке в 10 соток выращиваются овощи для школьной столовой. Финансирование школы осуществляется через централизованную Буткинскую бухгалтерию. Вместе с этим на сегодняшний день имеется недоукомплектованность образовательной организации необходимым оборудованием.

Все учащиеся школы охвачены горячим питанием. «Трехозерской ООШ» предусмотрены следующие меры по обеспечению безопасности учреждения и учебного процесса: наличие и целостность ограждения по всему периметру школьного участка; приведение школьного пищеблока в соответствие с требованиями п. 2.3.25 СанПиН 2.42.1178-02.

Критерий престижа школы включает социальный статус школы: участие учащихся, педагогов школы в смотрах, конкурсах, олимпиадах, конференциях, соревнованиях; отток учащихся в другие учебные заведения; поступление выпускников в средние учебные заведения. Удовлетворенность учащихся и их родителей качеством предоставляемого школой образования: комфортность, защищенность личности учащегося, его отношение к основным сторонам жизнедеятельности в школе; удовлетворенность педагогов содержанием, организацией и условиями трудовой деятельности; удовлетворенность родителей результатами и условиями обучения и воспитания своего ребёнка, его положением в школьном коллективе.

МКОУ «Трехозерская ООШ» активно содействует объединению не только всех участников образовательного процесса, но всех жителей села: организуются общие собрания, лекции, праздничные мероприятия, выставки, соревнования, конкурсы. Ежегодно в школе проводятся традиционные мероприятия: «День знаний», «День Учителя», линейка, посвященная Последнему звонку, вечера встречи выпускников, новогодние утренники,

вечера для старшеклассников, «День матери», месячник патриотической подготовки. Совместно с КДЦ концерты ко Дню пожилого человека, ко Дню Победы. Кроме того, принимаем участие в районных мероприятиях: Конкурс агитбригад «Дети против огня»; Фестиваль народного творчества «Уральский хоровод» (готовились совместно с КДЦ); Конкурс патриотической песни «Я люблю тебя, Россия»; Фестиваль «Грани таланта»; Конкурсы рисунков: «Покорителям космоса посвящается», «Есть улицы старинные», «День отказа от курения», «Дети против огня», «Мама - солнышко в доме», по правилам дорожного движения и других. Ребята занимают призовые места, получают призы, почетные грамоты. Спортивная эстафета на приз газеты «Сельская новь»; Первенство района по пулевой стрельбе - 4 место; Первенство района по легкой атлетике среди 3-4 классов и 5-6 классов в Пионерской СОШ и в г. Талица; «Кросс нации»; Первенство района по многоборью.

Социальная активность образовательной организации:

- Уход за памятниками погибших в Великой Отечественной войне на территории Трехозерской управы.
- Участие в культурно-массовых мероприятиях Трехозерского КДЦ.
- Участие в мероприятиях по благоустройству и озеленению д. Трехозерная.
- Участие в районных конкурсах и соревнованиях.
- Участие в Вахте памяти, посвященной Дню Победы.

Образовательная организация взаимодействует с КДЦ и Советом ветеранов Трехозерской управы. Социальное партнерство, сетевое взаимодействие Спонсоры учреждения – частные предприниматели Харенко С.И., Берсенов П.И., Земеров С.И. Социальные партнеры учреждения – ГОУСО «Социально-реабилитационный центр для несовершеннолетних Талицкого района». Сетевое взаимодействие – Трехозерский КДЦ, учебные заведения г. Талица и Талицкого ГО. Проводятся совместные традиционные мероприятия: День села, День пожилого человека, День знаний, День

Победы, Театральная весна, Факельное шествие и митинг 22 июня у памятника погибшим в годы Великой Отечественной войны и др.

С целью выяснения уровня удовлетворенности учащихся жизнедеятельностью в образовательной организации мы провели их опрос по методике Е.Н. Степанова «Изучение удовлетворенности учащихся жизнедеятельностью в ОУ».

Таблица 13. Результаты изучения удовлетворенности учащихся школьной жизнью в 2016-2017 учебном году

	Высокая степень (больше 3 баллов)	Средняя степень (больше 2, но меньше 3)	Низкая степень (меньше 2)
1 класс	40%	50%	10%
2-3 класс	30%	50%	20%
4 класс	30%	50%	20%
5 класс	30%	50%	20%
6 класс	30%	50%	20%
7 класс	40%	40%	20%
8 класс	40%	40%	20%
9 класс	40%	40%	20%

По результатам данной методики самый высокий уровень удовлетворенности испытывают учащиеся младших классов, а более низкий – старшеклассники.

Для изучения удовлетворенности родителей учащихся школьной жизнью мы провели соответствующее анкетирование, результаты которого представлены в таблице 14. Его результаты наоборот показывают более высокую удовлетворенность родителей старшеклассников.

Таблица 14. Результаты изучения удовлетворенности родителей учащихся школьной жизнью в 2016-2017 учебном году

	Высокая степень (больше 3 баллов)	Средняя степень (больше 2, но меньше 3)	Низкая степень (меньше 2)
--	--	--	--------------------------------------

1 класс	50%	40%	10%
2-3 класс	30%	50%	20%
4 класс	30%	50%	20%
5 класс	30%	50%	20%
6 класс	30%	50%	20%
7 класс	50%	40%	10%
8 класс	50%	40%	10%
9 класс	50%	40%	10%

Для изучения удовлетворенностью качества образовательных услуг мы также организовали анкетирование родителей. Его результаты показали, что большинство родителей удовлетворены оказываемыми образовательными услугами.

Таблица 15. Результаты изучения удовлетворенности родителей учащихся качеством образовательных услуг в 2016-2017 учебном году

	Высокая степень (больше 3 баллов)	Средняя степень (больше 2, но меньше 3)	Низкая степень (меньше 2)
1 класс	30%	50%	20%
2-3 класс	30%	40%	30%
4 класс	30%	40%	30%
5 класс	20%	60%	20%
6 класс	30%	50%	20%
7 класс	30%	50%	20%
8 класс	20%	40%	20%
9 класс	20%	40%	30%

Но качественный анализ данного анкетирования показал, что на вопрос «Как изменилась успеваемость Вашего сына или дочери за последнее время?», «улучшилась» ответили лишь 10% респондентов, о том, что «снизилась» - сообщили 30% ответивших. На вопрос «Что Вас больше беспокоит при обучении Вашего ребенка в школе?» ответили, что «причин для беспокойства нет» - 10% родителей. В качестве причин беспокойства называли «состояние здоровья» - 40% респондентов, «повышенная утомляемость» – 30% ответивших, дописали: «будущее после окончания школы» - 50% родителей. На вопрос «Как Вы считаете, сможет ли Ваш

ребенок в школе, где он учится, получить знания в соответствии с его склонностями и способностями?» положительно ответили только 20% респондентов. На вопрос «Удовлетворены ли Вы качеством образования Вашего ребенка?» большинство респондентов ответили «не совсем» - 60%.

Таким образом, качественный анализ свидетельствует о неудовлетворенности родителей качеством образовательных услуг своих детей и серьезной обеспокоенностью как их состоянием здоровья, так и будущей востребованностью на рынке труда.

Затем мы провели анкетирование учителей школы об их удовлетворенности школьной жизнью.

Таблица 16. Результаты изучения удовлетворенности педагогов процессом и качеством оказываемых образовательных услуг в 2016-2017 учебном году

Высокая степень (больше 3 баллов)	Средняя степень (больше 2, но меньше 3)	Низкая степень (меньше 2)
20%	50%	30%

Его результаты показали, что высокий уровень удовлетворенности только у 20% респондентов. Качественный анализ проведенного опроса показал еще более низкие результаты. Так, например, на вопрос: «На Ваш взгляд, обеспечивает ли школа образовательные запросы учащихся и их родителей?» положительно ответили только 10%, а «не совсем» - 70% респондентов. На вопрос: «Как Вы считаете, школа дает уровень образования, необходимый для продолжения образования?» большинство учителей – 80% ответили: «не совсем». На вопрос: «Как Вы считаете, созданы ли в школе условия для развития творческих способностей учащихся?» большая часть педагогического коллектива ответила: «частично созданы» - 65%. На вопрос: «Считаете ли Вы, что в Вашей школе созданы условия для профессионального роста и развития творчества учителя?» ответили: «особых условий нет» 70% респондентов.

Затем мы провели анкетирование педагогического коллектива, направленное на изучение их удовлетворенности организацией методической работы в образовательной организации. Методическая работа в образовательной организации была признана малоэффективной 80% респондентов. Большинство опрошенных хотели бы более интенсивного профессионального общения с коллегами, которое малокомплектная школа не может обеспечить. Таким образом, можно сделать вывод о неудовлетворенности педагогического коллектива процессом и качеством педагогической деятельности, организацией методической работы в образовательной организации.

Подводя итоги сказанному выше можно сделать следующие выводы. На основании выделенных в первой главе нашего исследования критериев эффективности моделей управления в современной образовательной организации мы проанализировали систему управления в МКОУ «Трехозерская ООШ». Несмотря на хорошие результаты качества образования воспитанников школы: достаточно хороший уровень успеваемости, итоговой аттестации, областных контрольных работ; достаточную мотивацию большинства учащихся; их адекватную самооценку; нормальный уровень интеллекта, обучаемости и творческого мышления, учащиеся и их родители не удовлетворены качеством оказываемых образовательных услуг. С ними солидарны учителя школы, которые также не довольны процессом и качеством образования, а также уровнем методической работы в данной образовательной организации. Серьезную обеспокоенность педагогов и родителей вызывает состояние здоровья учащихся, а также их востребованность на рынке труда и дальнейшего образования. Вместе с этим можно отметить достаточно насыщенную интересными мероприятиями, кружками и секциями, содействующую объединению не только всех участников образовательного процесса, но всех жителей села воспитательную работу в школе. Таким образом, модель управления в МКОУ «Трехозерская ОШ» нуждается в обновлении.

2.2. Реализация модели современного управления в образовательной организации

С целью оптимизации управления в МКОУ «Трехозерская ОШ» было принято решение о введении в линейную структуру управления матричных звеньев. В 2017-2018 учебном году в образовательной организации была введена должность программного менеджера по направлению оказания поддержки одаренным детям школы «Уральские самоцветы».

Для пояснения основных понятий учения об одаренности в современной науке необходимо исходить из положения, что понятие способности являются функцией не только задатков самих по себе, но и развития, в которое задатки входят как предпосылки или условия. Большое внимание понятию способностей детской одаренности уделялось в трудах таких ученых как Артемьевой Т. И. Венгер Л.А., Лейтес Н. С., Калмыковой Е.И., Платонова К. К., Рубинштейна С.Л. и др. Работу в данном направлении мы начали с составления банка одаренных детей школы. В ходе обсуждения данной проблемы мы пришли к выводу, что одаренность – это системное, развивающееся в течение жизни качество психики, которое определяет возможность достижения человеком более высоких (необычных, незаурядных) результатов в одном или нескольких видах деятельности по сравнению с другими людьми. Для того, чтобы назвать ребенка одаренным необязательно использовать сложные диагностические методики. Гораздо более важным является умение наблюдать и анализировать. Для обучения данному умения мы организовали в педагогическом коллективе соответствующие тренинги, семинары и мастер-классы.

При подготовки Банка данных «Уральские самоцветы» мы условно выделили три категории детей, которые имеют признаки одаренности:

1. Дети с необыкновенно высоким общим уровнем умственного развития и творческой мотивации к учебе.

2. Дети с признаками специальной умственной одаренности – в определенной области наук.
3. Учащиеся, не достигающие по каким-либо причинам успехов в учении, но обладающие яркой познавательной активностью, оригинальностью творческого подхода в иных сферах, незаурядными умственными или иными способностями

Целью проекта «Уральские самоцветы» – формирование системы работы с одаренными или высокомотивированными детьми через создание условий для выявления, поддержки и развития одаренных детей.

Задачи:

- реализация ФГОС с его принципами личностно-ориентированного и системно-деятельного подходов в обучении и воспитании учащихся с повышенным уровнем обучаемости, активизация их интеллектуальных, эмоционально-мотивационных и волевых качеств;
- создание оптимальных условий для выявления, поддержки и развития одаренных детей;
- совершенствование системы подготовки учителей через тренинги и мастер-классы, педсоветы, самообразование, курсы повышения квалификации;
- проведение различных конкурсов, олимпиад, интеллектуальных игр и др., позволяющих учащимся проявить свои способности, сформировать личностные и метапредметные компетенции.

Для решения задач по выявлению и развитию талантливых детей способствовало проведение Интеллектуального портала «Грани таланта».

Целями и задачами которого стали:

1. Активизация деятельности педагогов по проекту «Уральские самоцветы»;

2. Создание условий для формирования у учащихся стремления к интеллектуальным победам, как необходимому условию самоуважения для умственно развитого человека;

3. Формирование у учащихся реальной самооценки своих умственных способностей и стремления к их совершенствованию;

4. Развитие положительной учебной мотивации.

Работа порталов осуществлялась по следующим направлениям: художественно-эстетическое, научно-техническое, эколого-биологическое, физкультурно-оздоровительное, туристско-краеведческое, гражданско-патриотическое, социально-психологическое, гуманитарно-прикладное.

В школе на периодической основе начали свою работу следующие порталы: конкурс роликов социальной рекламы «Россия молодая», «Волшебная палитра», портал памяти «Никто не забыт, ничто не забыто», творческий конкурс «Две звезды», портал волонтерского движения «Рука помощи»; научная лаборатория «Нано-революция» и др. В них приняли участие 65 % обучающихся школы в качестве выступающих и 35 % детей в качестве зрителей, 60 % учителей представили творческие и научные работы своих учеников. Ребята презентовали свои проекты, исследования, авторские произведения, видеофильмы, видеоклипы, презентации, демонстрировали творческие работы. Не все работы были высокого качества, но вызвали огромный интерес как у самих участников, так и у зрителей и способствовали возникновению общей атмосферы интеллектуальной и творческой заинтересованности и соревновательности.

На Совете школы было принято решение о проведении ежегодного ученического форума «Минута славы». На нем представляют свои работы призеры и победители порталов, конкурсов, спортивных мероприятий, отличники учебы, активные участники общественной жизни школы. На форум приглашаются все учителя и учащиеся школы, педагоги, родители.

На педагогическом совете были уточнены функциональные обязанности проектного менеджера по проекту «Уральские самоцветы», представленные в Приложении 3.

Здоровье является основной составляющей человеческого благополучия и счастья, важнейшим условием эффективного социального и экономического развития современного общества. С момента поступления в школу, а в нашем случае, в комплекс «Школа-детский сад» деятельности дети проводят там практически все свое свободное время проводит в образовательной организации, следовательно, необходимо организовать его так, чтобы здоровье ребенка было всегда на первом месте.

Соответственно, следующим глобальным проектом в нашей образовательной организации стал проект «Здоровье всему голова» и объект ответственности следующего проектного менеджера. Цель проекта: создание организационно-педагогических условий здоровьесбережения учащихся и сотрудников школы. Задачи: четкое отслеживание санитарно-гигиенического состояния школы; гигиеническое нормирование учебной нагрузки, объема домашних заданий и режима дня; освоение педагогами новых методов деятельности в процессе обучения школьников, использование технологий урока, берегающих здоровье учащихся; планомерная организация полноценного сбалансированного питания учащихся с учетом особенностей состояния их здоровья; развитие медико-педагогического сопровождения учащихся для своевременной профилактики психологического и физиологического состояния учащихся; привлечение системы кружковой, внеклассной и внешкольной работы к формированию здорового образа жизни учащихся; участие в обобщении опыта путем ознакомления с работой Школ Здоровья, посещения научно-практических конференций, семинаров, лекций по данной проблеме; создание уклада жизни школы, сохраняющего здоровье детей и учителей.

Основополагающие принципы построения проекта:

- Стимулирование интереса к двигательной и познавательной активности.
- Использование познавательной активности в двигательной деятельности с учетом единства физического и психического развития.
- Широкое применение наглядности.
- Создание условий для непрерывности физического воспитания и образования личности на протяжении всей жизни.
- Дифференцированного подхода к организации мероприятий по развитию физической культуры.
- Кадровое, материально-техническое обеспечение и организационные мероприятия.

1. Создание медико-педагогической службы для диагностики и коррекции наиболее распространенных заболеваний.

Диагностика	Коррекция
Патология ЛОР органов	Сезонная и круглогодичная физиотерапия в условиях школы Проведение дополнительных занятий по лечебной физкультуре в школе, создание и реализация проекта с организацией подвижных игр «Игра – это серьезно!». Реализация общей программы по сезонной витаминотерапии для всех детей школы.
Ортопедическая патология	Проведение дополнительных занятий по лечебной физкультуре в школе, создание и реализация проекта с организацией подвижных игр «Игра – это серьезно!»
Эндокринная патология	Контроль за организацией питания в школе, профилактическая работа с детьми и родителями, тренинги «Я вырасту здоровым» и пр. Проведение дополнительных занятий по лечебной физкультуре в школе, создание и реализация проекта с организацией подвижных игр «Игра – это серьезно!»
Патология ЖКТ	Сезонная профилактика обострений медикаментозной и фототерапией в условиях школы. Контроль за организацией питания в школе, профилактическая работа с детьми и родителями. Улучшение потребительских свойств питьевой воды.

Реализация программы в дошкольных группах. Девизом и основной темой занятий в дошкольных группах является: «Здоровье всему голова». Основными задачами реализации данного проекта в дошкольном возрасте являются следующие:

1. Познакомить детей с начальными знаниями о строении человеческого тела, функциях основных внутренних органов и систем.
2. Стимулировать формирование устойчивого отрицательного отношения к вредным привычкам.
3. Учить детей принимать адекватные решения в сложных жизненных ситуациях.
4. Способствовать формированию основ ЗОЖ: правильное питание, двигательная активность, закаливание, культурно-гигиенические навыки, активный отдых и пр.

Содержание и формы работы:

- Занятия познавательного цикла «Уроки здоровья».
- Тематические физкультурные занятия, которые большей частью имеют практическую направленность, но могут включать в себя и элементы теории.
- Регулярное использование физкультминуток, релаксационных и динамических пауз.
- Организация подвижных игр, спортивных и развлекательных мероприятий с учетом повышенной двигательной активности детей.
- Туристические походы и прогулки с участие родителей.

Реализация программы в воспитательной работе школы. Основной задачей школы стала задача сохранения и укрепления здоровья обучающихся средствами воспитания. Ожидаемый результат:

- Оказание медико-психолого-педагогической помощи ребенку в зависимости от сложностей, которые он будет испытывать;
- Отработка подходов в реализации здоровьесберегающих технологий в образовательном учреждении.
- Рассмотрение здоровья детей как приоритетного направления образовательной деятельности педагогического коллектива;

Важнейшим моментом организации здоровьесберегающей деятельности является проблема внеурочной занятости детей, организация полезного и содержательного досуга, дополнительного образования.

Учебно-воспитательный процесс школы представлен двумя блоками: учебно-педагогический, оздоровительно-воспитательный.

В ходе реализации оздоровительно-воспитательного блока дети привлекаются к занятиям физической культурой и спортом. Ведется активная пропаганда здорового образа жизни, а также создаются условия для нормального физического развития учащихся. Школьники приобретают на практике знания в области гигиены и медицины. Происходит нормализация физического и психического здоровья учащихся, а также гармонизация межличностных отношений, развитие разнообразных способностей.

В ходе реализации внеурочной деятельности: организуются мероприятия физкультурно-оздоровительные и спортивно-массовые, просветительская деятельность с детьми и их родителями, направленная на формирование культуры ЗОЖ. Повышается уровень образованности в области физической культуры, спорта и здорового образа жизни, формируется устойчивый интерес и потребность в регулярных занятиях физической культурой и спортом, в ЗОЖ. Происходит саморазвитие личности учащегося через интегрированное и проектное обучение основам ЗОЖ.

После окончания урочных занятий с детьми проводились занятия по проекту «Веселая игротека», включающие в себя подвижные игры на свежем воздухе, общеразвивающие упражнения, спортивные эстафеты, соревнования. Регулярно организовывались общешкольные Дни Здоровья с привлечением всех участников образовательного процесса. В образовательной организации создана система просветительской работы с детьми, включающая в себя проведение уроков здоровья, тематических бесед, часов интересного общения, практических занятий, конкурсов рисунков и агитационных плакатов. Большую помощь в этой работе

учителям оказывают психологи, социальные педагоги и медицинские специалисты Центра психолого-медико-социального сопровождения, диагностики и консультирования детей и подростков «ГАРМОНИЯ» из Талицы, которые являются частыми гостями в школе, проводят классные часы, тренинги и семинары, круглые столы для детей и родителей.

Родители являются не только гостями на всех проводимых в школе оздоровительных и познавательных мероприятиях, но и их активными участниками и организаторами.

Деревня Трехозерская расположена между трех озер в очень живописном месте, что позволяет проводить не только краеведческую, но и туристическую деятельность со всеми участниками образовательного процесса. Также дети и родители принимают активное участие в массовых акциях «Чистая вода», «Убережем лес от пожара», «Чистота и красота – наши лучшие друзья!», «Посади дерево» и др.

Для реализации спортивно-оздоровительной работы в школе коллективом педагогов была составлена специальная программа. Её цель – формировать у детей стремление укрепить своё здоровье и развить физические способности. Данная программа – комплексная. Важно то, что особое внимание в ней уделяется аспектам физического и нравственного здоровья, а также ей присуща целенаправленная систематическая работа на всех ступенях обучения.

В процессе реализации программы задействованы все: учащиеся школы, члены педагогического коллектива, медицинские работники, родители. Физкультурно-оздоровительная программа включает в себя: подготовку и проведение разнообразных спортивных праздников и состязаний; организацию тематических классных часов, бесед, родительских собраний; проведение экскурсий, походов, прогулок и других досуговых мероприятий; вовлечение всех учащихся в спортивные секции и объединения; пропаганду здорового образа жизни детей и подростков; привлечение родителей и других представителей взрослого населения села к

проблемам формирования и ведения здорового образа жизни. В режиме дня всех учащихся есть спортивные перемены, физкультминутки, игротека (после уроков).

Пропаганда ЗОЖ включает следующие направления: популяризация физической культуры и здорового образа жизни через уроки здоровья, уроки биологии, географии, химии, ОБЖ, физической культуры, элективные курсы; совместную работу с представителями здравоохранения и внутренних дел по профилактике токсикомании, наркомании, курения и алкоголизма. Мероприятия, направленные на профилактику заболеваний учащихся: соблюдение гигиенических норм и правил школьников; соблюдение норм освещения и отопления в классах и в школе; контроль санитарно-гигиенических условий и режима работы классов; предупреждение распространения инфекционных заболеваний среди учащихся; беседы, лекции, просмотры научно-популярных программ, фильмов на тему здорового образа жизни.

В результате реализации данного проекта в образовательной организации, был создан банк данных на каждого ребенка о физическом здоровье, его психологических характеристик, результаты учебной деятельности. Был снижен уровень заболеваемости: в целом по школе за 2017-2018 учебный год – 29%.



Рис. 7. Динамика заболеваемости учащихся МКОУ «Трехозерская ОШ».

Снизился общий процент патологий ЛОР органов, эндокринной и ортопедической и др. патологии.

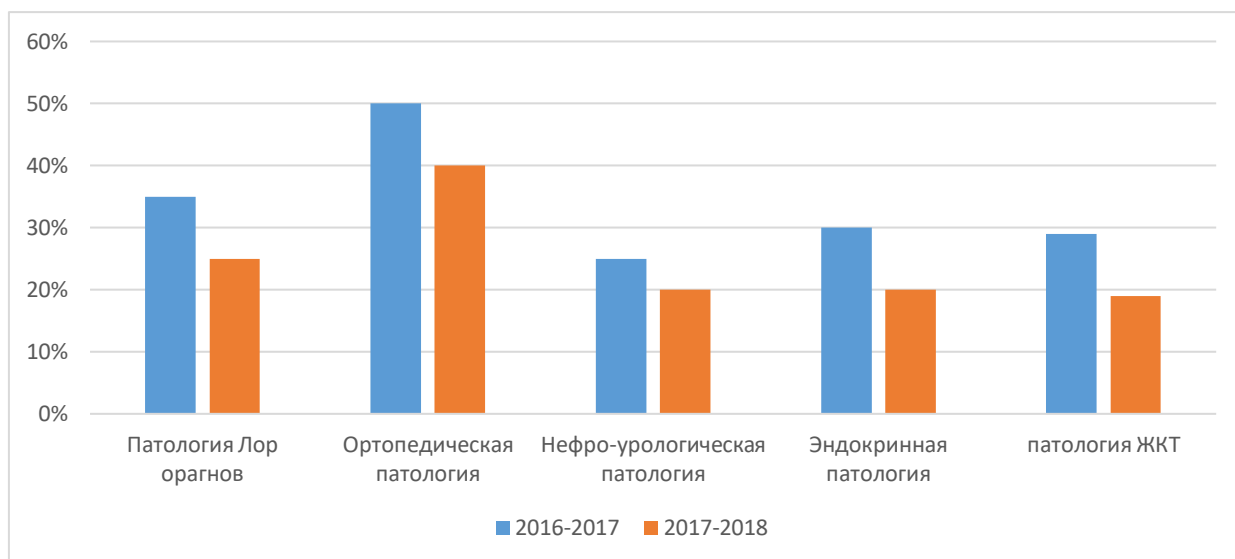


Рис. 8. Динамика изучения отклонений в здоровье учащихся МКОУ «Трехозерская ОШ».

Положительным образом изменилось распределение учащихся по группам здоровья.

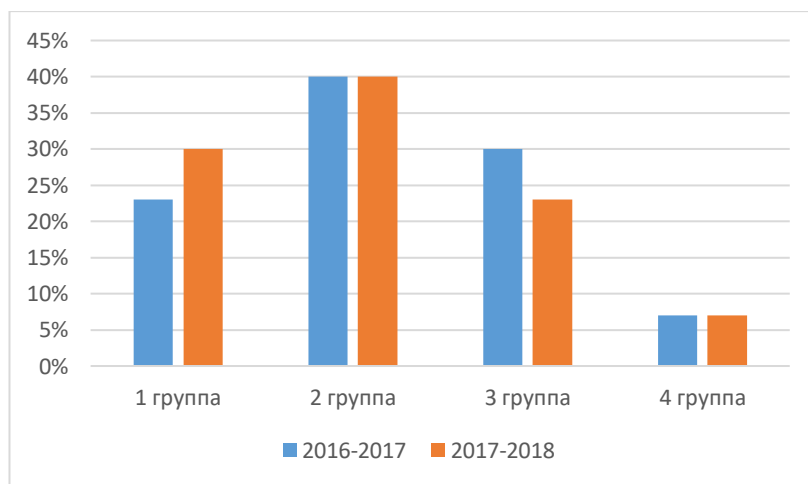


Рис. 9. Динамика изменений в группе здоровья учащихся МКОУ «Трехозерская ОШ».

Таким образом, распределение учащихся по группам здоровья в 2017-2018 учебном году: 1 группа –30%, 2 группа – 40%, 3 группа –23%, 4 группа – 7%.

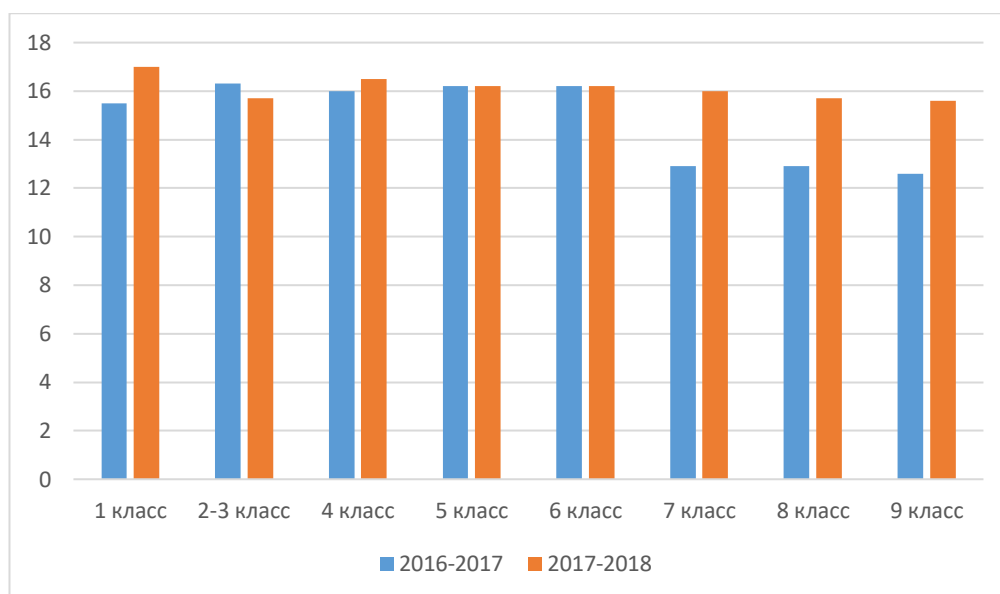


Рис.10. Динамика изменений в психологическом самочувствии учащихся МКОУ «Трехозерская ОШ».

Улучшилось психологическое самочувствие школьников, результаты мониторинга представлены на рисунке и в таблице 17

Таблица 17. Результаты самодиагностики самочувствия, активности и настроения, учащихся школы в 2017-2018 учебном году

	Самооценка самочувствия (средний балл)	Самооценка активности (средний балл)	Самооценка настроения (средний балл)	Общий балл
Начальная школа				
1 класс	5,5	5,4	6,1	17
2-3 класс	4,9	5,5	5,3	15,7
4 класс	5,8	5,5	5,2	16,5
Учащиеся 5-7 классов				
5 класс	5,5	5,6	5,1	16,2
6 класс	5,5	5,6	5,1	16,2
7 класс	5,4	5,5	5,1	16
Учащиеся 8-9 классов				
8 класс	5,1	5,5	5,1	15,7
9 класс	5,2	5,6	4,8	15,6

Реализация проекта «Здоровье всему голова» направлена на формирование у учащихся культуры отношения к своему здоровью, что включает в себя: культуру физиологическую (способность управлять физиологическими процессами и наращивать резервные мощности организма); культуру физическую (способность управлять физическими природосообразными движениями); культуру психологическую (способность управлять своими чувствами и эмоциями); культуру интеллектуальную (способность управлять своими мыслями и контролировать их). Базовыми составляющими всех ступеней образования стали: формирование ценностного отношения к вопросам, касающимся здоровья и здорового образа жизни; развитие системы знаний по овладению методами оздоровления организма; положительная мотивация, направленная на занятия физическими упражнениями, различными видами спорта; формирование основ медицинских знаний по вопросам оказания доврачебной помощи себе и другому человеку. В результате работы над проектом, педагогами школы был создана прогнозируемая модель выпускника школы, представленная на рисунке 11.



Рис.11. Модель выпускника школы.

Следующим важным направлением совершенствования модели управления образовательной организации является своевременное внутрифирменное обучение персонала, которое является основой успешного развития организации в целом, так как педагог – важнейшая фигура реформирования образования. Ведущим направлением методической работы является создание единой системы непрерывного образования педагогических кадров, направленной на обогащение и развитие творческого потенциала учительского коллектива образовательной организации, повышение квалификации педагогов в соответствии с индивидуальным квалификационным профилем, а также с учетом запроса личности и возможностей организации. Анкетирование педагогов показало острую необходимость повышения уровня методической работы в организации с учетом особенностей малокомплектной сельской школы.

В результате апробации модели современного управления образовательной организации в 2017-2018 учебном году была создана новая структура методической службы школы. Современная методическая служба в образовательной организации – это сервисное сообщество коллег-учителей, которое отражает ее назначение: работать на запрос и поддержку учителя. В связи с условиями малокомплектной сельской школы сервисное сообщество объединяет педагогов аналогичных малокомплектных сельских школ Талицкого района за счет современных средств связи, позволяющих проводить практически все мероприятия в режиме он-лайн.

В Талицкий городской округ на сегодняшний день работают, кроме Трехозерской, 7 аналогичных школ: МКОУ «Казаковская основная общеобразовательная школа», МКОУ «Завьяловская основная общеобразовательная школа», МКОУ «Беляковская основная общеобразовательная школа», МКОУ «Вихляевская основная общеобразовательная школа», МКОУ «Мохиревская основная общеобразовательная школа», МКОУ «Пановская основная общеобразовательная школа».

Структура методической службы малокомплектных сельских школ Талицкого района представлена в таблице 18.

Таблица 18. Структура методической службы малокомплектных сельских школ Талицкого района

Сервисы	Цель	Сервисные средства	Оценка удовлетворенности
Предметно-методический (основной)	Внедрение эффективных технологий обучения и воспитания. Разработка программ по индивидуальным траекториям повышения мастерства учителей. Внедрение в учебные программы ФГОС. Сопровождение молодых специалистов	педагогические советы; теоретические семинары «Факультатив педагогу»; семинары-практикумы; мастер-классы; вебинары; малые педагогические советы; портфолио учителя; наставничество для молодых педагогов; проектная деятельность; папка Общего доступа для учителя в системе «Электронная школа»	Отчет о самооценке школы: внешняя экспертиза; мониторинг системы удовлетворенности; мониторинг социализации личности обучающихся в учебной среде, среде сверстников; педагогometрия; мониторинг потребностей педагогов.
Маркетинговый	Исследование запросов родителей обучающихся в образовательных услугах, предоставляемых школой Прогнозирование изменений образовательного процесса адекватное изменениям окружающей среды	анкетирование обучающихся, родителей, социальных партнеров; исследования организационной культуры школы; изучение рынка труда; внешняя оценка деятельности.	
Консалтинговый	Повышение профессионализма педагогов. Индивидуально-методическая поддержка в режиме консультирования и коррекции.	консультирование учителей в решении злободневных профессиональных проблем; оказание методической помощи учителям; экспертиза образовательных программ, методических разработок, творческих разработок.	Отчет о самооценке школы: внешняя экспертиза; мониторинг системы удовлетворенности; мониторинг социализации личности обучающихся в учебной среде сверстников; педагогometрия; мониторинг потребностей педагогов школы.

Методическая служба Малокомплектных школ Талицкого района имеет матричную структуру, которая облегчает решение важнейших задач организации деятельности педагогического коллектива.

Данная матричная структура методической службы малокомплектных сельских школ Талицкого района дает возможность решать задачи организации целенаправленной деятельности педколлективов: совершенствовать систему мониторинга и диагностики успешности образования, уровня профессиональной компетентности и методической подготовки педагогов; использовать инновационные технологии для повышения качества образования; приводить в систему работу учителей-предметников по темам самообразования, активизировать работу по выявлению и обобщению, распространению передового педагогического опыта творчески работающих педагогов через СМИ, сайт; обеспечивать методическое сопровождение работы с молодыми специалистами; продолжать работу по расширению образовательных услуг школы, ввести дополнительные образовательные услуги по запросам учащихся, родителей; совершенствовать систему работы и поддержки одаренными детьми.

В методической работе мы использовали следующие нетрадиционные методы и формы: коучинг, наставничество, баддинг (равноправный коучинг), спарринг, консультирование, супервизия; Shadowing (наблюдение за более опытными коллегами); развивающая беседа; технология «заражения развитием»; технология «стать тенью»; метод бенчмаркинга или методическая вертушка; обратная связь «360 градусов»; ДО: электронные курсы, вебинары; социальные медиа: корпоративные блоги, вики, он-лайн профессиональные сообщества, подкасты (процесс создания и распространения звуковых или видеофайлов (подкастов) и др.

Таким образом, модель внутрифирменного обучения основана на мониторинге качества профессионального мастерства педагогов. Разрабатывая модель «внутрифирменного» повышения квалификации педагогов, мы прежде всего ориентировались на модель

конкурентоспособного учителя средней общеобразовательной школы, заложенную в профессиональном стандарте педагога, способного выполнить социальный заказ родителей и государства.

Итогом функционирования модели ВФО должна стать готовность педагога, включающая его способность и желание к саморазвитию в соответствии с собственными ценностями и возможностями, а также потребностями и целями субъектов образовательной деятельности.

2.3. Результаты апробации модели современного управления в образовательной организации

Мы строим систему внутрифирменного обучения в нашей школе с учетом и на основе: взаимосвязи и интеграции усилий и возможностей всех структурных подразделений образовательного учреждения; создания предметных творческих групп по наиболее значимым проблемам и направлениям групповых «точек роста»; дифференцированного подхода к формированию индивидуальной программы развития в зависимости от квалификации педагога, результатов его деятельности и индивидуального запроса. Переход к новой модели организации внутрифирменного повышения квалификации педагогов позволил нам превратить методическую работу в целостную систему непрерывного профессионального роста педагогических кадров, дал возможность увидеть конкретный результат обучения, видеть, как меняется уровень профессиональной образованности педагогов, как в процесс повышения квалификации «без отрыва от производства» постепенно втягивается весь коллектив.

В конце учебного года мы провели повторное диагностическое обследование учащихся школы, анкетирование их и их родителей по выбранным показателям и критериям.

Повторная диагностика мотивации учащихся, представленная в таблицах 19-23 показала отсутствие низкой школьной мотивации во всех

классах школы. А также преобладание учебной мотивации в среднем звене и старших классах.

Таблица 19. Диагностика мотивации учащихся начальной школы 2017-2018 учебный год

	Высокий уровень школьной мотивации	Хорошая школьная мотивация	Положительное отношение к школе (внешний мотив)	Низкая школьная мотивация	Школьная дезадаптация
1 класс	30%	40%	30%	-	-
2-3 класс	30%	40%	20%	-	-
4 класс	40%	40%	20%	-	-

Таблица 20. Диагностика школьной мотивации учащихся 5-7 классов 2017-2018 учебный год

	Очень высокий уровень мотивации	Высокий уровень мотивации	Средний уровень мотивации	Сниженный уровень мотивации	Низкий уровень мотивации
5 класс	20%	30%	40%	10%	-
6 класс	20%	20%	40%	10%	-
7 класс	20%	30%	40%	-	-

Таблица 21. Варианты мотивации учащихся 5-7 классов 2017-2018 учебный год

	Учебный мотив	Социальный мотив	Позиционный мотив	Получение отметки	Игровой мотив	Внешний мотив
5 класс	30%	10%	10%	30%	10%	10%
6 класс	30%	20%	20%	20%	-	10%
7 класс	30%	20%	10%	20%	-	20%

Таблица 22. Варианты мотивации учащихся 8-9 классов 2017-2018 учебный год

	Учебный мотив	Социальный мотив	Позиционный мотив	Получение отметки	Игровой мотив	Внешний мотив
8 класс	40%	30%	20%	10%	-	-
9 класс	40%	30%	10%	20%	-	-

Таблица 23. Диагностика школьной мотивации учащихся 8-9 классов 2017-2018 учебный год

	Очень высокий уровень мотивации	Высокий уровень мотивации	Средний уровень мотивации	Сниженный уровень мотивации	Низкий уровень мотивации
8 класс	20%	20%	40%	-	-
9 класс	30%	20%	40%	10%	-

Повторная диагностика общеучебных умений и навыков представленная в таблице 24 также показала заметные улучшения. На момент обследования во всех классах школы 50% и выше составили среднюю группу учащихся в интеллектуальных, организационных и коммуникативных навыках.

Таблица 24. Диагностика общеучебных умений и навыков за 2017-2018 учебный год

	Интеллектуальные умения и навыки	Организационные умения и навыки	Коммуникативные умения и навыки
Учащиеся начальной школы			
Слабая группа	20%	30%	10%
Средняя группа	50%	60%	60%
Сильная группа	30%	10%	30%
Учащиеся 5-7 классов			
Слабая группа	15%	25%	10%
Средняя группа	60%	55%	50%
Сильная группа	35%	20%	40%
Учащиеся 8-9 классов			
Слабая группа	10%	10%	10%
Средняя группа	50%	60%	40%
Сильная группа	40%	30%	50%

Повторная диагностика интеллектуальных способностей продемонстрировала также положительную динамику во всех классах школы. Результаты в таблице 25 и на рисунке.

Таблица 25. Результаты изучения интеллектуальных способностей, учащихся школы в 2017-2018 учебном году

Высокий интеллект (120-129 баллов)	Хороший интеллект (110-119 баллов)	Нормальный интеллект (90-109 баллов)	Сниженная норма (70-79 баллов)	Пограничный класс (80-89 баллов)
Учащиеся начальной школы				
10%	40%	30%	10%	10%
Учащиеся 5-7 классов				
20%	40%	30%	10%	-
Учащиеся 8-9 классов				
20%	40%	30%	10	-

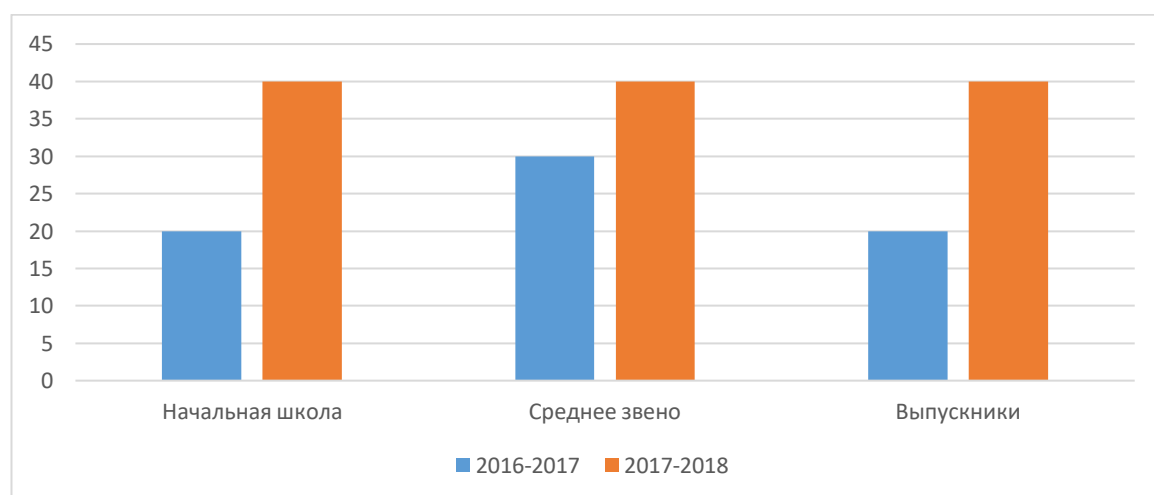


Рис. 12. Положительная динамика в уровне хорошего интеллекта учащихся МКОУ «Трехозерская ОШ».

Полученные результаты доказывают утверждения ученых, что интеллект человек не является неизменным и совершенствуется в течение жизни и во многом его уровень зависит от качества обучения.

Аналогичными являются результаты изучения творческого мышления и интеллектуальной лабильности учащихся. В результатах, представленных в таблицах 26-27 отчетливо прослеживается положительная динамика во всех классах школы. На момент проведения обследования в классах не было получено результатов ниже нормы.

Таблица 26. Результаты изучения творческого мышления учащихся школы в 2017-2018 учебном году

Отличный уровень (>70 баллов)	Выше нормы (61-65 баллов)	Норма (40-60 баллов)	Сниженная норма (35-39 баллов)	Ниже нормы (30-34 балла)
Учащиеся начальной школы				
20%	30%	50%	-	-
Учащиеся 5-7 классов				
20%	20%	50%	10%	-
Учащиеся 8-9 классов				
20%	40%	30%	10%	-

Таблица 27. Результаты изучения уровня интеллектуальной лабильности учащихся школы в 2017-2018 учебном году

Высокая лабильность, хорошая способность к обучению (0-4 ошибки)	Средняя лабильность (5-9 ошибок)	Низкая лабильность, трудности в переобучении (10-14 ошибок)	Слабая успешность в деятельности (15 и более ошибок)
Учащиеся 5-7 классов			
30%	50%	20%	-
Учащиеся 8-9 классов			
40%	50%	10%	-

Положительные результаты показала и степень дошкольного образования в школе, о чем свидетельствуют данные изучения готовности будущих первоклассников к школе, которые не показали низкого уровня при проведении диагностики.

Таблица 28. Результаты изучения готовности к школьному обучению детей, поступающих в 1 класс в 2017-2018 учебном году

Высокий уровень (111-117баллов)	Хороший уровень (102-108 баллов)	Нормальный уровень (96-101 баллов)	Ниже среднего уровня (85-95 баллов)	Низкий уровень (84-71 балл)
10%	40%	40%	10%	-

В результате слаженной работы педагогического коллектива значительно повысилась самооценка учащихся школы, продемонстрированные в таблице 29 и на рисунке. При повторном обследовании низкого уровня самооценки учащихся не зафиксировано.

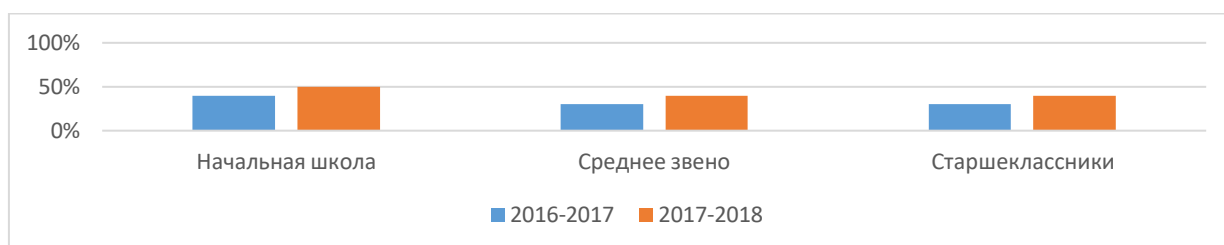


Рис. 13. Динамика высокого уровня самооценки учащихся МКОУ «Трехозерская ОШ».

Таблица 29. Результаты изучения самооценки учащихся школы в 2017-2018 учебном году

Высокий уровень	Средний уровень	Низкий уровень
Учащиеся начальной школы		
50%	50%	-
Учащиеся 5-7 классов		
40%	60%	-
Учащиеся 5-7 классов		
40%	60%	-

Изучение удовлетворенности учащихся школьной жизнью показало повышение предыдущих результатов и отсутствие низкой степени удовлетворенности в начальной школе и среднем звене. Полученные результаты находятся в таблице 30.

Таблица 30. Результаты изучения удовлетворенности учащихся школьной жизнью в 2017-2018 учебном году

	Высокая степень (больше 3 баллов)	Средняя степень (больше 2, но меньше 3)	Низкая степень (меньше 2)
1 класс	50%	50%	-
2-3 класс	50%	50%	-
4 класс	40%	60%	-
5 класс	40%	60%	-
6 класс	40%	60%	-
7 класс	40%	60%	-
8 класс	50%	40%	10%
9 класс	50%	40%	10%

Повторное изучение удовлетворенности родителей учащихся школьной жизнью показало отсутствие низкой степени, что свидетельствует о положительном отношении к образовательной организации в целом и участию детей в школьной жизни, в частности. Результаты представлены в таблице 31.

Таблица 31. Результаты изучения удовлетворенности родителей учащихся школьной жизнью в 2017-2018 учебном году

	Высокая степень (больше 3 баллов)	Средняя степень (больше 2, но меньше 3)	Низкая степень (меньше 2)
1 класс	60%	40%	-
2-3 класс	30%	50%	-
4 класс	40%	50%	-
5 класс	50%	50%	-
6 класс	50%	50%	-
7 класс	50%	50%	-
8 класс	50%	50%	-
9 класс	60%	40%	-

В лучшую сторону изменились как количественные, так и качественные результаты повторной диагностики удовлетворенности родителей учащихся качеством образовательных услуг. Низкая степень удовлетворенности присутствует только в старших классах в наименьшем процентном соотношении. Полученные результаты представлены в таблице 32.

Таблица 32. Результаты изучения удовлетворенности родителей учащихся качеством образовательных услуг в 2017-2018 учебном году

	Высокая степень (больше 3 баллов)	Средняя степень (больше 2, но меньше 3)	Низкая степень (меньше 2)
1 класс	50%	50%	-
2-3 класс	40%	40%	-
4 класс	30%	70%	-
5 класс	30%	70%	-
6 класс	30%	60%	-
7 класс	50%	50%	-
8 класс	30%	60%	10%
9 класс	30%	60%	10%

Качественный анализ данного анкетирования показал, что на вопрос «Как изменилась успеваемость Вашего сына или дочери за последнее время?», «улучшилась» ответили 40% респондентов, о том, что «снизилась» - сообщили 5% ответивших. На вопрос «Что Вас больше беспокоит при обучении Вашего ребенка в школе?» ответили, что «причин для беспокойства нет» - 40% родителей. В качестве причин беспокойства называли «состояние здоровья» - 20% респондентов, «будущее после окончания школы» - 20% родителей. На вопрос «Как Вы считаете, сможет ли Ваш ребенок в школе, где он учится, получить знания в соответствии с его склонностями и способностями?» положительно ответили 50% респондентов. На вопрос «Удовлетворены ли Вы качеством образования Вашего ребенка?» большинство респондентов ответили положительно - 60%.

Таким образом, качественный анализ свидетельствует об удовлетворенности родителей качеством образовательных услуг своих детей

и некоторой обеспокоенностью как их состоянием здоровья, так и будущей востребованностью на рынке труда.

Повторный опрос педагогов также продемонстрировал положительную динамику в изменении удовлетворенности процессом и результатом собственного педагогического труда. Результаты исследования представлены в таблице 33 и на рисунке

Таблица 33. Результаты изучения удовлетворенности педагогов процессом и качеством оказываемых образовательных услуг в 2017-2018 учебном году

Высокая степень (больше 3 баллов)	Средняя степень (больше 2, но меньше 3)	Низкая степень (меньше 2)
40%	50%	10%

Его результаты показали, что высокий уровень удовлетворенности у 40% респондентов.



Рис. 14. Динамика удовлетворенности педагогов процессом и качеством оказываемых образовательных услуг МКОУ «Трехозерская ООШ».

Качественный анализ проведенного опроса подтверди полученные результаты. Так, например, на вопрос: «На Ваш взгляд, обеспечивает ли школа образовательные запросы учащихся и их родителей?» положительно ответили 40%, «не совсем» - 60% респондентов. На вопрос: «Как Вы считаете, школа дает уровень образования, необходимый для продолжения образования?» на этот раз только половина учителей – 50% ответили: «не совсем». Вторая половина ждала положительный ответ. На вопрос: «Как Вы считаете, созданы ли в школе условия для развития творческих способностей учащихся?» половина педагогического коллектива ответила: «частично

созданы» - 50%, вторая половина ответила утвердительно. На вопрос: «Считаете ли Вы, что в Вашей школе созданы условия для профессионального роста и развития творчества учителя?» ответили: «да» 60% респондентов, «частично» - 40 %.

Затем мы провели анкетирование педагогического коллектива, направленное на изучение их удовлетворенности организацией методической работы в образовательной организации. Методическая работа в образовательной организации была признана эффективной 60% и достаточной 40% респондентами. Таким образом, можно сделать вывод об удовлетворенности педагогического коллектива процессом и качеством педагогической деятельности, организацией методической работы в образовательной организации.

Обобщая выше сказанное выше можно сделать следующие выводы. В результате создания модели современного управления в МКОУ «Трехозерская ОШ» в образовательной организации были апробированы элементы матричной структуры за счет введение в штатное расписание должностей проектных менеджеров. Прошла подготовка и реализация в 2017-2018 учебном году проектов «Уральские самоцветы», интеллектуального портала «Грани таланта», создание Банка данных одаренных учащихся, проекта «Здоровье всему голова» и подпроекта «Веселая игротека», в ходе реализации которого определена эффективная модель выпускника школы. На базе МКСШ Талицкого успешно функционирует модель внутрифирменного обучения педагогов. Налажено социальное партнерство и взаимовыгодное сотрудничество с Талицким Центром психолого-медико-социального сопровождения, диагностики и консультирования детей и подростков «ГАРМОНИЯ».

В результате создания и апробации модели современного управления в образовательной организации на базе МКОУ «Трехозерская ОШ» было отмечено повышение качества образования учащихся во всех классах, снизился процент заболеваемости детей и патологии здоровья. Значительно

повысился уровень самооценки и учебной мотивации учащихся. Отмечается рост интеллектуальных способностей, уровня творческого мышления и интеллектуальной лабильности, уровня овладения общеучебными навыками. Стал выше процент удовлетворенности качеством образования у всех участников образовательного процесса. Таким образом, гипотеза исследования о том, что модель управления общеобразовательным учреждением будет эффективной, если ее основной целью и результатом будет оказание качественных образовательных услуг; в ее структуре будут присутствовать элементы матрицы с введением должности проектного менеджера, а также реализовано внутрифирменное обучение педагогов нашла свое подтверждение в результатах исследования.

Выводы по второй главе

На основании выделенных в первой главе нашего исследования критериев эффективности моделей управления в современной образовательной организации мы проанализировали систему управления в МКОУ «Трехозерская ООШ». Несмотря на хорошие результаты качества образования воспитанников школы: достаточно хороший уровень успеваемости, итоговой аттестации, областных контрольных работ; достаточную мотивацию большинства учащихся; их адекватную самооценку; нормальный уровень интеллекта, обучаемости и творческого мышления, учащиеся и их родители не удовлетворены качеством оказываемых образовательных услуг. С ними солидарны учителя школы, которые также не довольны процессом и качеством образования, а также уровнем методической работы в данной образовательной организации. Серьезную обеспокоенность педагогов и родителей вызывает состояние здоровья учащихся, а также их востребованность на рынке труда и дальнейшего образования. Вместе с этим можно отметить достаточно насыщенную интересными мероприятиями, кружками и секциями, содействующую

объединению не только всех участников образовательного процесса, но всех жителей села воспитательную работу в школе. Таким образом, модель управления в МКОУ «Трехозерская ОШ» нуждается в обновлении.

В результате создания модели современного управления в МКОУ «Трехозерская ОШ» в образовательной организации были апробированы элементы матричной структуры за счет введение в штатное расписание должностей проектных менеджеров. Прошла подготовка и реализация в 2017-2018 учебном году проектов «Уральские самоцветы», интеллектуального портала «Грани таланта», создание Банка данных одаренных учащихся, проекта «Здоровье всему голова» и подпроекта «Веселая игротека», в ходе реализации которого определена эффективная модель выпускника школы. На базе МКСШ Талицкого успешно функционирует модель внутрифирменного обучения педагогов. Налажено социальное партнерство и взаимовыгодное сотрудничество с Талицким Центром психолого-медико-социального сопровождения, диагностики и консультирования детей и подростков «ГАРМОНИЯ».

В результате создания и апробации модели современного управления в образовательной организации на базе МКОУ «Трехозерская ОШ» было отмечено повышение качества образования учащихся во всех классах, снизился процент заболеваемости детей и патологии здоровья; повысился уровень самооценки и учебной мотивации учащихся; интеллектуальных способностей, уровня творческого мышления и интеллектуальной лабильности, уровня овладения общеучебными навыками. Стал выше процент удовлетворенности качеством образования у всех участников образовательного процесса.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью настоящего исследования являлось определение и научное обоснование модели управления современной образовательной организацией, обеспечивающей высокую эффективность ее деятельности и качество образования.

Образовательная организация – это важнейший элемент системы образования, представляющий собой некоммерческую организацию, осуществляющую на основании лицензии образовательную деятельность в качестве основного вида деятельности в соответствии с целями, ради достижения которых такая организация создана. Типы, виды, категории образовательных организаций, а также типы и виды реализуемых ими образовательных программ определяются в зависимости от целей и задач их уставной деятельности, обеспечивая необходимый для развития образовательной системы уровень многообразия, диверсификации и вариативности образования. Общеобразовательная организация – образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего и (или) среднего общего образования. Малокомплектная сельская школа – это общеобразовательное учреждение начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования, укомплектованное классами с неполным составом учащихся или классами-комплектами, без параллельных классов.

Управление образовательной организацией – это систематическое, планомерное, сознательное и целенаправленное взаимодействие субъектов управления различного уровня в целях обеспечения эффективной деятельности образовательного учреждения. Основными функциями управления образовательным учреждением являются анализ, целеполагание и планирование, организация, руководство, контроль и регулирование, которые имеют специфическую для образовательного учреждения

направленность и образуют единый управленческий цикл. Важным направлением совершенствования управления образованием становится повышение самостоятельности учебных заведений, но с условием изменения их статуса и передачи им ответственности за результаты собственной деятельности. В современных условиях становится достаточно актуальным использование в образовательной практике ведущих положений модели «образование как товар». Проектирование современной модели внутришкольного управления должно быть сконцентрировано на политике организации качественного образования, соответственно, наиболее важным в управлении образовательной организацией является применение системы Всеобщего управления качеством. Уровень социальной и культурной зрелости выпускника, степень проявления его способностей к осмысленному продуктивному действию есть абсолютный критерий качества образования.

На смену линейно-функциональной структуре управления в общеобразовательной организации постепенно приходит матричная структура, которая позволит сформировать систему отдельных служб, выстроенных в рамках горизонтальных функциональных связей «матрицы».

Приоритетами управления в МКСШ являются: учет специфики конкретной сельской образовательной среды и соответствующей образовательной организации; использование в управлении личностно-ориентированного подхода ко всем участникам педагогического процесса; гуманизация отношений участников управленческих взаимодействий; содействие самоуправлению во всех звеньях системы управления; распределение управленческих функций между всеми участниками педагогического процесса; сохранение управленческой вертикали в условиях горизонтального распределения управленческих функций.

Эффективность управления в образовательной организации зависит от следующих критериев: надежность организационной структуры управления, которая определяется степенью рациональности системы в целом и структуры взаимоотношений между ее элементами; степень использования

рыночных возможностей; степень использования внутренних возможностей. Критериальный комплекс эффективности управления общеобразовательной организацией включает в себя четыре группы критериев: качества результатов образования; эффективности функционирования образовательного процесса; эффективности созданных в школе условий; престижа школы.

На основании выделенных в первой главе нашего исследования критериев эффективности моделей управления в современной образовательной организации мы проанализировали систему управления в МКОУ «Трехозерская ООШ». Несмотря на хорошие результаты качества образования воспитанников школы: достаточно хороший уровень успеваемости, итоговой аттестации, областных контрольных работ; достаточную мотивацию большинства учащихся; их адекватную самооценку; нормальный уровень интеллекта, обучаемости и творческого мышления, учащиеся и их родители не удовлетворены качеством оказываемых образовательных услуг. С ними солидарны учителя школы, которые также не довольны процессом и качеством образования, а также уровнем методической работы в данной образовательной организации. Серьезную обеспокоенность педагогов и родителей вызывает состояние здоровья учащихся, а также их востребованность на рынке труда и дальнейшего образования. Вместе с этим можно отметить достаточно насыщенную интересными мероприятиями, кружками и секциями, содействующую объединению не только всех участников образовательного процесса, но всех жителей села воспитательную работу в школе. Таким образом, модель управления в МКОУ «Трехозерская ОШ» нуждается в обновлении.

В результате создания модели современного управления в МКОУ «Трехозерская ОШ» в образовательной организации были апробированы элементы матричной структуры за счет введение в штатное расписание должностей проектных менеджеров. Прошла успешная подготовка и реализация в 2017-2018 учебном году проектов «Уральские самоцветы»,

интеллектуального портала «Грани таланта», создание Банка данных одаренных учащихся. Был подготовлен и реализован в 2017-2018 учебном году проект «Здоровье всему голова» и подпроект «Веселая игротека», в ходе реализации, которых определена эффективная модель выпускника школы. На базе МКСШ Талицкого района создана и успешно функционирует модель внутрифирменного обучения педагогов. Налажено социальное партнерство и взаимовыгодное сотрудничество с Талицким Центром психолого-медико-социального сопровождения, диагностики и консультирования детей и подростков «ГАРМОНИЯ».

В результате создания и апробации модели современного управления в образовательной организации на базе МКОУ «Трехозерская ОШ» было отмечено повышение качества образования учащихся во всех классах, снизился процент заболеваемости детей и патологии здоровья. Значительно повысился уровень самооценки и учебной мотивации учащихся. Отмечается рост интеллектуальных способностей, уровня творческого мышления и интеллектуальной лабильности, уровня овладения общеучебными навыками. Стал выше процент удовлетворенности качеством образования у всех участников образовательного процесса.

Таким образом, гипотеза исследования о том, что модель управления общеобразовательным учреждением будет эффективной, если ее основной целью и результатом будет оказание качественных образовательных услуг; в ее структуре будут присутствовать элементы матрицы с введением должности проектного менеджера, а также реализовано внутрифирменное обучение педагогов нашла свое подтверждение в результатах исследования.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акопов В. С., Асатрян Р. С., Бреусов А. В., Кокуева Ж. М. Методологические основы менеджмента: Учебное пособие для преподавателей и студентов технических и экономических ВУЗов. – М.: МГТУ им. Н. Э.Баумана, 78 с.
2. Бабетов А., Калужская М. Коммуникативная среда школы: опыт организации: Сборник методических материалов к образовательной программе повышения квалификации "Управление школой на основе коммуникативных технологий". - Екатеринбург: КОРИФЕЙ, 2003. 154 с.
3. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. - 1998. 69 с.
4. Барабаш, О.А. Управление качеством образования по физической культуре на основе актуализации функции контроля (на примере специальных (коррекционных) образовательных учреждений VIII вида): : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04 / Барабаш Ольга Алексеевна. – 2008. - 397 с.
5. Барнард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности организации. М.: Социум, 2008. 234 с.
6. Безуглов, Ю.И. Управление качеством образования. Сборник научных статей/ОИПКРО/. – Оренбург, 1999. – 123с.
7. Беспалько В.П. Мониторинг качества обучения - средство управления образованием. – «Просвещение», 1996. – 302с.
8. Бодалев А.А. О качествах личности, нужных для успешного общения // Личность и общение: Избр. труды. - 1983.
9. Болотов, В.А. Основные подходы к созданию общероссийской системы оценки качества образования в Российской Федерации/Вопросы образования, 2004. - № 3. – С.23-29.

10. Булганина С.В., Цверов В.В. Маркетинговое исследование конкуренции на нижегородском рынке образовательных услуг // Вестник Волжской государственной академии водного транспорта. 2007. № 21. С. 142-149
11. Быкова В. Г. Мониторинг в образовательном учреждении.//Завуч, 2004, №6, 7, 8. - 85 с.
12. Васильева Т. П., Елизарова Е. М., Киселева Ю. А., Рагинская В. Н. Внутришкольный контроль: организация, планирование, анализ. – Волгоград: Учитель, 2007. – 222 с.
13. Велков И.Г. Личность руководителя и стиль управления. - М., 1993. 471с.
14. Внутришкольное управление: Вопросы теории и практики. /Под редакцией Т.И.Шамовой/.– «Педагогика», 1991. – 123с.
15. Гибсон, Д.Л. Организации: поведение, структура, процессы / Д.Л. Гибсон, Д. Иванцевич, Д.Х. Донелли. – М.: [б. и.], 2000. – 302с.
16. Гребенкина Л. К., Анциперова Н. С. Технология управленческой деятельности заместителя директора школы. – М.: Педагогический поиск, 2000. – 160 с.
17. Гринченко И. С. Современные средства оценивания результатов обучения. – М.: Перспектива, 2009. – 132 с.
18. Евдокимова М.В. Понятие управления и педагогического менеджмента. 2003. – 267 с.
19. Журавлев А.Л. Социально-психологические проблемы управления // Прикладные проблемы социальной психологии. - 1983. 374с.
20. Зверева В. И. Как оценить успешность в управления //Завуч, 2007, №5.
21. Зверева В. И. Как сделать управление школой успешным. – М.: Педагогический поиск, 2004. – 158 с.
22. Инновационное развитие системы образования в Российской Федерации: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, 11 февраля 2011. – М., Издательский дом Паганель, 2011. 79 с.

23. Коберник О. Мониторинг как способ управления качеством обучения // Народное образование, 2002, №9. 142 с.
24. Коджешау М.А. Внедрение СМК в образовательных учреждениях РФ – принципы построения // Электронный ресурс. URL: [http:// quality.eup.ru/MATERIALY12/smk-vuz.htm](http://quality.eup.ru/MATERIALY12/smk-vuz.htm) (дата обращения: 27.11.2018).
25. Козырин А.Н., Трошкина Т.Н. Основные принципы государственной политики и правового регулирования отношений в сфере образования: комментарий статьи 3 Федерального закона "Об образовании в Российской Федерации" // Реформы и право. 2015. N 3. 231 с.
26. Козырин А.Н., Трошкина Т.Н. Основные принципы государственной политики и правового регулирования отношений в сфере образования: комментарий статьи 3 Федерального закона "Об образовании в Российской Федерации" // Реформы и право. 2015. N 3. Трошкина Т.Н. Понятие и структура образовательного правоотношения // Реформы и право. 2011. N 3. 247 с.
27. Конаржевский Ю. А. Внутришкольный менеджмент. – М.: Новая школа, 2007. – 158 с.
28. Конаржевский Ю. А. Педагогический анализ учебно-воспитательного процесса и управление школой. – М.: Педагогический поиск, 2005. – 80 с.
29. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. М.: Центр "Педагогический поиск", 2000,. 96 с.
30. Концепции долгосрочного социально-экономического развития до 2020 года, раздел III «Образование» (одобрена Правительством РФ 1 октября 2008 года, протокол № 36). 64 с.
31. Кузин, В.И. Организационно-правовые основы системы государственного и муниципального управления / В.И. Кузин. – М.: Издательство дело АНХ, 2010. – 205с.

32. Кузьминов, Я.И. Российская школа: альтернатива модернизации сверху / Я. И. Кузьминов, И. Д. Фрумин, А. Б. Захаров // Вопросы образования. – 2011. – N 3. – С.5-53.
33. Кульневич В.Н. Критерии оценки управления качеством процесса образования. Управление качеством образования в муниципальном образовательном пространстве. Доклад на областной августовской конференции. - Ростов н/Д, 2001. 23с.
34. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. М., 1992. 395с.
35. Лебедев О. Е. Модернизация управления образованием: перспективы и проблемы: Методическое пособие для самоанализа управленческих проблем. – СПб.: СПбАППО, 2006. – 96 с.
36. Лебедева Т.Е., Шевченко С.М., Повышение качества подготовки специалиста // Профессиональное образование. Столица. 2009. №12. С. 30-31.
37. Лизинский В. М. Еще раз о диагностике и контроле. //Завуч, 2007, №6.
38. Лизинский В. М. Идеи к проектам и практика управления школой. – М.: Педагогический поиск, 2000. – 160 с.
39. Лоутон, А. Организация и управление в государственных учреждениях / А. Лоутон, Э. Роуз. – М.: [б. и.], 1993. – 341с.
40. Макарова Т. Н. Учебный процесс: планирование, организация и контроль. – М.: Педагогический поиск, 2002. – 160 с.
41. Мерзликин А. Ю. Матричная структура управления как основа системы инновационного управления образовательной организацией // Молодой ученый. — 2016. — №12. — С. 1355-1359. — URL <https://moluch.ru/archive/116/31433/> (дата обращения: 16.07.2018).
42. Мильнер,Б.З. Теория организации. 2-е изд., перераб. и доп. /Б.З. Мильнер.– М.: Инфра-М, 2000. — 480 с.
43. Михеев В.И. Социально-психологические аспекты управления. - М., 1975. 451с.

44. Моисеев А. М., Капто А. Е., Лоренсов А. В., Хомерики О. Г. Нововведения во внутришкольном управлении. – М.: Педагогическое общество России, 2008. – 229с.
45. Моисеев А.М. Функции управления школой. 257с.
46. Орлов А. И. Менеджмент. Учебник. – М.: Изумруд, 2003. – 298 с.
47. Панасюк В.П. Системное управление качеством образования в школе / В.П. Панасюк.- СПб., 2000 - 58с.
48. Парсонс Т. Система современных обществ / науч. ред. М. С. Ковалева. М.: Аспект-Пресс, 1998. 193с.
49. Подушкина Т. Л./., Коваленко Е. Г., Якимова О. Ю. Социология управления: учеб, пособие. М.: Академия Естествознания, 2013. 569с.
50. Полонский, В.М. Словарь терминов и понятий по законодательству РФ об образовании /В. М. Полонский. –М. :Моск. ин-т развития образоват. систем, 1995. - 78 с.; 20 см.; ISBN 5-7084-0107-9 : Б. ц.
51. Поташник, М.М. Качество образования: проблемы и технологии управления / М.М. Поташник, Е.А. Ямбург, Д.Ш. Матрос и др.– М.: Педагогическое общество России, 2006. – 448 с.
- 52.** Российская педагогическая энциклопедия
<https://pedagogicheskaya.academic.ru/>
53. Третьяков, П.И. Управление качеством образования- основное направление в развитии системы: сущность, подходы, проблемы[Текст] / П.И. Третьяков, Т.И.Шамова.//Завуч, №7, 2002. - С. 69.
54. Теоретические и практические аспекты управления образовательной организацией в современных условиях. Методическое пособие по проектированию и управлению школой / под ред. Р. М. Гайнутдинова. – Ярославль : Филигрань, 2017. – 296 с. Трошкина Т.Н. Понятие и структура образовательного правоотношения // Реформы и право. 2011. N 3. 45с.
55. Управление качеством образования / Под редакцией М. М. Поташника. – М.: Издательство: Педагогическое общество России, 2006. 254с.

56. Филатова М.Н. Социокультурное развитие учащихся в учреждении дополнительного образования детей: Автореферат дис. ... к.п.н.: 13.00.01. Московский педагогический государственный университет – Москва, 2013.
57. Федеральный государственный образовательный стандарт общего образования Москва, 2010. 13с.
58. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 27.06.2018) "Об образовании в Российской Федерации" (с изм. и доп., вступ. в силу с 08.07.2018) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/
59. Шишов, С.Е. Мониторинг качества образования в школе /С. Е. Шишов., В.А. Кальней. — М., 1998.М.1999. — С.175.
60. Щербакова Е.В. Сельская малокомплектная школа: современное состояние, проблемы и перспективы развития [Текст] // Теория и практика образования в современном мире: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, ноябрь 2012 г.). — СПб.: Реноме, 2012. — С. 107-109. — URL <https://moluch.ru/conf/ped/archive/64/2841/> (дата обращения: 03.08.2018). 241с.
61. Эффективный школьный менеджмент. Пособие для директоров школ. / Под редакцией О.И.Тавгения, Н.И.Запрудского, Н.Н.Кошель. Мн.: Тонпик, 2006, с. 312 – 331.
62. Blau P. Л./, Scott W. R. Formal Organizations: A Comparative Approach. Stanford University Press, 2003. 471 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Диагностические методики

Диагностика общеучебных умений и навыков учащихся

Мы выделяем три группы общеучебных умений и навыков, которые пронизывают все виды учебной деятельности, — это интеллектуальные, организационные и коммуникативные. Данную диагностику уровня сформированности ОУНов имеет смысл проводить начиная с 5-го класса. Это связано с тем, что устойчивый «профессиональный почерк» школьника, основные способы его учебной деятельности формируются примерно к началу учебы в основном звене школы. В опросе принимают участие учителя, ведущие уроки по основным предметам. Каждый учитель получает по три опросных листа («Интеллектуальные ОУНы», «Организационные ОУНы», «Коммуникативные ОУНы»), которые заполняет в соответствии с инструкцией. Ниже предлагается текст опроса, ключ для обработки полученных данных, описание результатов диагностики и рекомендации для учителей по использованию этих результатов.

Опросные листы (Методика М. Ступницкой)

Уважаемые коллеги!

Все мы знаем, как важно развивать у учащихся не только предметные, но и общеучебные (интеллектуальные, организационные, коммуникативные) Умения и навыки. Предлагаемый вам экспертный опрос поможет определить, хорошо ли развиваются эти навыки у наших учащихся. Ваши ответы помогут в совершенствовании нашей общей работы в этом направлении.

Инструкция. В средней колонке («Виды работы на уроке») приводятся некоторые характеристики учебной работы детей, которые Вы постоянно наблюдаете на своих уроках. Выберите наиболее подходящую характеристику и поставьте галочку на пересечении данного утверждения и фамилии учащегося.

Спасибо!

Интеллектуальные умения и навыки

Баллы	Виды работы на уроке	Фамилии учащихся							
1. Восприятие информации									
1.1. Устную инструкцию воспринимает:									
4	с первого предъявления								
3	нуждается в дополнительных разъяснениях								
2	нуждается в пошаговом предъявлении с пошаговым контролем усвоения								

	зрения. Не всегда может дать объективную оценку своей работы, хотя, как правило, видит допущенные ошибки.	свою работу.
Сильная группа 24-31 балл	Успешно воспринимает учебную информацию (как устную, так и письменную) с первого предъявления. Способен самостоятельно выделить новое и главное при интеллектуальной обработке учебного материала. Темп интеллектуальной деятельности несколько выше, чем у других учащихся. Результат работы получает, успешно воспроизводя предложенный алгоритм, в ряде случаев может действовать оригинальным, творческим способом. Способен дать развернутый ответ и обосновать его, аргументировать свою позицию. В большинстве случаев может дать объективную оценку результату своей работы, так как понимает суть допущенных ошибок.	Желательно поощрять творческий подход к решению учебных задач, развивать познавательный мотив.

Организационные умения и навыки

Баллы	Виды работы на уроке	Фамилии учащихся							
1. Получив задание									
3	планирует работу до её начала								
2	планирует действия в ходе работы								
1	вообще не составляет плана								
2. Вопросы, уточняющие задание:									
4	не нуждается в дополнительных пояснениях								
3	задаёт до начала работы								
2	задаёт в ходе работы								
1	не задаёт, хотя и нуждается в пояснениях								
3. Выполняя задание:									
4	точно придерживается плана								
3	отступает от плана в деталях, сохраняя общую последовательность действий								
2	начинает работать по плану, но в ходе работы грубо нарушает порядок действий								
1	работает хаотично, без плана								
4. Завершая задание :									
3	обязательно добивается запланированного результата								
2	не доводит работу до окончательного результата								
1	довольствуется ошибочным результатом								
5. Закончив работу:									
4	проверяет её результат, находит и исправляет ошибки								
3	результат не проверяет, так как довольствуется любым результатом								
2	результат не проверяет, так как всегда убеждён в его правильности								
1	результат проверяет, но ошибок «не видит»								

6. Помощь в работе:									
4	не нуждается								
3	нуждается и принимает								
2	нуждается, но не умеет пользоваться								
1	нуждается, но не обращается								
	Общий балл								

Обработка данных опроса

(ключ)

В результате подсчета можно выделить три группы учащихся: слабая группа (от 6 до 10 баллов), средняя группа (от 11 до 16 баллов), сильная группа (от 17 до 22 баллов).

Баллы	Статус	Рекомендации учителям
Слабая группа 6-10 баллов	Затруднено осмысление учебной задачи как цели деятельности. Приступает к работе, не имея плана; уточняющих вопросов не задает, хотя и нуждается в пояснениях; действует импульсивно, хаотично. Если план работы предложен педагогом, в ходе работы грубо нарушает его, не замечая этого. Завершив задание, часто довольствуется ошибочным результатом. Притом, даже проверяя результат, допущенных ошибок не видит. Не способен обратиться за необходимой помощью и, даже если такая помощь оказана, не умеет ею воспользоваться.	Необходимо обучать умению ставить цель собственной деятельности, разрабатывать шаги по ее достижению, пошагово сверять свои действия с имеющимся планом. По завершении работы следует побуждать ребенка сравнивать полученный результат с эталоном, находить и исправлять допущенные ошибки и на этой основе давать самооценку. Желательно показывать ребенку, где можно получить помощь и как ею воспользоваться.
Средняя группа 11-16 балла	В целом ряде случаев способен осмыслить учебную задачу как цель своей деятельности. При этом планирование и необходимые уточнения осуществляет уже в ходе работы. Имея целый ряд сформированных алгоритмов работы, не всегда способен выбрать оптимальный. При реализации плана работы отступает от него в деталях, сохраняя общую последовательность действий. Завершая работу, не всегда добивается запланированного результата. Результат работы не проверяет в связи с тем, что заранее убежден в его правильности или потому, что довольствуется любым результатом. В случае необходимости может обратиться за помощью, но не всегда способен ею воспользоваться.	Нужно оказать учащемуся организующую и стимулирующую помощь. Необходимо развивать навыки планирования собственной деятельности и способность действовать в соответствии с планом, умение выбирать оптимальный алгоритм работы. Также следует формировать более четкие представления об эталоне работы и критериях ее оценки.
Сильная группа	Способен осмыслить учебную задачу как цель своей деятельности. В большинстве случаев,	Следует развивать самостоятельность в

17-22 балл	приступая к работе, заранее планирует свои действия или успешно пользуется уже сформированными алгоритмами работы. В случае необходимости уточняет детали до начала работы. Осуществляя работу, точно придерживается имеющегося плана или отступает от плана лишь в деталях, сохраняя общую последовательность действий. Завершая задание, обязательно добивается запланированного результата. Закончив работу, проверяет ее, находит и исправляет ошибки. В случае необходимости способен обратиться за необходимой помощью и воспользоваться ею.	учебной работе, поощрять найденные ребенком оригинальные и рациональные способы организации собственной работы.
---------------	--	---

Коммуникативные умения и навыки

Баллы	Виды работы на уроке	Фамилии учащихся							
1. Изложение собственных мыслей:									
3	может самостоятельно донести свою мысль до других								
2	может донести свою мысль до других только с помощью наводящих вопросов								
1	не может донести свою мысль до других даже с помощью наводящих вопросов								
2. Ведение дискуссии									
2.1.Способность отвечать на вопросы:									
4	обычно отвечает, давая развёрнутый ответ								
3	обычно отвечает, давая краткий (неполный) ответ								
2	как правило, при ответе испытывает затруднения из-за волнения								
1	практически не может самостоятельно отвечать на вопросы								
2.2. Способность задавать вопросы:									
3	обычно самостоятельно формулирует корректные вопросы								
2	формулировки вопросов не всегда понятны собеседнику и требуют уточнений								
1	практически не может формулировать вопросы, понятные собеседнику								
2.3. Способность корректно возражать оппоненту:									
3	способен выделить самостоятельно								
2	нуждается в помощи								
1	испытывает значительные затруднения								
3. Взаимодействие в учебной группе (в группе сверстников)									
3.1. Способность аргументировано отстаивать собственную позицию:.									
3	обычно отстаивает свою позицию аргументировано								
2	не всегда аргументировано отстаивает свою позицию								
1	как правило, не может аргументировано отстаивать свою позицию								

3.2. Способность гибко (разумно и осознанно) менять собственную позицию:									
4	обычно может гибко (разумно и осознанно) менять свою позицию в случае необходимости								
3	не всегда может в случае необходимости гибко (разумно и осознанно) менять свою позицию								
2	как правило, не может гибко (разумно и осознанно) менять свою позицию, даже если понимает необходимость этого шага								
1	не может гибко (разумно и осознанно) менять свою позицию, потому что, как правило, не понимает необходимость этого шага								
3.3. Способность подчиниться решению группы для успеха общего дела:									
3	обычно может подчиниться решению группы								
2	не всегда может подчиниться решению группы								
1	как правило, не подчиняется решению группы								
4. Соблюдение социальной дистанции в ходе общения (способность учитывать статус собеседника и особенности ситуации общения):									
3	обычно удерживает социальную дистанцию в ходе общения								
2	не всегда удерживает социальную дистанцию в ходе общения								
1	как правило, игнорирует социальную дистанцию в ходе общения								
	Общий балл								

Обработка данных опроса

(ключ)

В результате подсчета можно выделить три группы учащихся: слабая группа (от 8 до 13 баллов), средняя группа (от 14 до 20 баллов), сильная группа (от 21 до 26 баллов).

Баллы	Статус	Рекомендации учителям
Слабая группа 8-13 баллов	Не способен самостоятельно донести до окружающих собственные мысли и формулировать ответы на обращенные к нему вопросы, а также самостоятельно формулировать вопросы собеседнику. В ходе дискуссии, как правило, не корректен. Не может аргументировано отстаивать собственную позицию и гибко менять ее, так как не понимает необходимость этого шага. При взаимодействии в группе не подчиняется общему решению группы. Не способен строить общение с учетом статуса собеседника и особенностей ситуации общения.	Необходимо развивать приемы участия в дискуссии, формировать способность обосновывать свою позицию в споре, видеть общую цель группы и действовать в соответствии с ней, удерживать социальную дистанцию в ходе общения со взрослыми и сверстниками.
Средняя группа 14-20 балла	Испытывает некоторые затруднения при изложении собственных мыслей, ответах на обращенные к нему вопросы в связи с волнением (ограниченным словарным запасом) и при попытках самостоятельно формулировать вопросы собеседнику. Не всегда способен	Необходимо работать над совершенствованием умения излагать свои мысли, формулировать вопросы собеседнику и отвечать на поставленные

	отстоять свою позицию или разумно изменять ее, а также подчиниться решению группы для успеха общего дела. Возражая оппоненту, бывает некорректен. В ходе общения может нарушать социальную дистанцию.	вопросы. Желательно помочь ребенку в развитии способности отстаивать свою позицию или разумно менять ее. Следует работать над умением соблюдать социальную дистанцию в общении.
Сильная группа 21-26 балл	Способен ясно и четко излагать свои мысли, корректно отвечать на поставленные вопросы, формулировать вопросы собеседнику, а также возражать оппоненту. Умеет аргументировать свою позицию или гибко менять ее в случае необходимости. Способен подчиниться решению группы ради успеха общего дела. Всегда удерживает социальную дистанцию в ходе общения.	Не нуждается в специальной работе по развитию коммуникативных навыков.

Анкета для определения школьной мотивации (Н.Г. Лусканова)

Для скрининговой оценки уровня школьной мотивации учащихся начальных классов может быть использована краткая анкета, состоящая из 10 вопросов, наилучшим образом отражающих отношение детей к школе, учебному процессу, эмоциональное реагирование на школьную ситуацию.

Цель методики. Анкета позволяет изучить уровень школьной мотивации. Возрастные ограничения. Опросник предназначен для работы с детьми 6-11 лет.

Процедура диагностики. Диагностика может проводиться как в индивидуальной, так и в групповой форме. Вопросы предъявляются либо письменно, либо на слух. Присутствие учителя или классного руководителя в помещении, где проводится опрос, крайне нежелательно.

Необходимые материалы. Для проведения исследования необходим текст опросника, а также листы бумаги по числу учащихся.

Инструкция: «Ребята, сейчас Вам будет предложена анкета, состоящая из 10 вопросов. На каждый вопрос есть три варианта ответов. Выберите пожалуйста один из предложенных ответов на каждый вопрос».

ВОПРОСЫ АНКЕТЫ

1. Тебе нравится в школе или не очень?

не очень

нравится

не нравится

2. Утром, когда ты просыпаешься, ты всегда с радостью идешь в школу или тебе часто хочется остаться дома?

чаще хочется остаться дома

бывает по-разному

иду с радостью

3. Если бы учитель сказал, что завтра в школу не обязательно приходить все ученикам, желающие могут остаться дома, ты пошел бы в школу или остался дома?

не знаю

остался бы дома

пошел бы в школу

4. Тебе нравится, когда отменяют какие-нибудь уроки?

не нравится

бывает по-разному

нравится

5. Ты хотел бы, чтобы тебе не задавали домашних заданий?

хотел бы

не хотел бы

не знаю

6. Ты хотел бы, чтобы в школе остались одни перемены?

не знаю

не хотел бы

хотел бы

7. Ты часто рассказываешь о школе родителям?

часто

редко

не рассказываю

8. Ты хотел бы, чтобы у тебя был менее строгий учитель?

точно не знаю

хотел бы

не хотел бы

9. У тебя в школе много друзей?

мало

много

нет друзей

10. Тебе нравятся ребята, с которыми ты учишься в школе?

нравятся

не очень

не нравятся

Обработка. Для возможности дифференцирования детей по уровню школьной мотивации использовалась система балльных оценок: ответ ребенка, свидетельствующий о его положительном отношении к школе и предпочтении им учебных ситуаций – 3 баллов; нейтральный ответ (не знаю, бывает по-разному и т.п.) – 1 балл; ответ, позволяющий судить об отрицательном отношении ребенка к школе, к той или иной школьной ситуации – 0 баллов.

Интерпретация.

1. 25 – 30 баллов (максимально высокий уровень) – высокий уровень школьной мотивации, учебной активности.

Такие дети отличаются наличием высоких познавательных мотивов, стремлением наиболее успешно выполнять все предъявляемые школой требования. Они очень четко следуют всем указаниям учителя, добросовестны и ответственны, сильно переживают, если получают неудовлетворительные оценки или замечания педагога. В рисунках на школьную тему они изображают учителя у доски, процесс урока, учебный материал и т.п.

2. 20 – 24 балла – хорошая школьная мотивация.

Подобные показатели имеет большинство учащихся начальных классов, успешно справляющихся с учебной деятельностью. В рисунках на школьную тему они также изображают учебные ситуации, в при ответах на вопросы проявляют меньшую зависимость от жестких требований и норм. Подобный уровень мотивации является средней нормой.

3. 15 – 19 баллов – положительное отношение к школе, но школа привлекает больше внеучебными сторонами.

Такие дети достаточно благополучно чувствуют себя в школе, однако чаще ходят в школу, чтобы общаться с друзьями, с учителями. Им нравится ощущать себя учениками, иметь красивый портфель, ручки, тетради. Познавательные мотивы у таких детей сформированы в меньшей степени и учебный процесс их мало привлекает. В рисунках на школьную тему такие дети изображают, как правило, школьные, но не учебные ситуации.

4. 10 – 14 баллов – низкая школьная мотивация.

Подобные школьники посещают школу неохотно, предпочитают пропускать занятия. На уроках часто занимаются посторонними делами, играми. Испытывают серьезные затруднения в учебной деятельности. Находятся в состоянии неустойчивой адаптации к школе. В рисунках на школьную тему такие дети изображают игровые сюжеты, хотя косвенно они связаны со школой, присутствуют в школе.

5. Ниже 10 баллов – негативное отношение к школе, школьная дезадаптация.

Такие дети испытывают серьезные трудности в школе: они не справляются с учебной деятельностью, испытывают проблемы в общении с одноклассниками, во взаимоотношениях с учителями. Школа нередко воспринимается ими как враждебная среда, пребывание в которой для них невыносимо. Могут плакать, проситься домой. В других случаях ученики могут проявлять агрессивные реакции, отказываться выполнять те или иные задания, следовать нормам, правилам. Часто у таких школьников отмечаются нарушения нервно-психического здоровья. Рисунки таких детей, как правило, не соответствуют школьной теме, а отражают индивидуальные пристрастия ребенка.

МЕТОДИКА ИЗУЧЕНИЯ МОТИВАЦИИ УЧЕНИЯ ПОДРОСТКОВ

(М.И. ЛУКЬЯНОВА, заведующая лабораторией психолого-педагогической и социальной диагностики Ульяновского института повышения квалификации и переподготовки работников образования, кандидат педагогических наук)

5-7-й класс

АНКЕТА

Дата _____ Ф.И. _____ Класс _____

Дорогой друг!

Внимательно прочитайте каждое неоконченное предложение и все варианты ответов к нему. Выбери два варианта ответов, которые совпадают с твоим мнением.

I 1. Обучение в школе и знания нужны мне для...

- а) хороших оценок; б) продолжения образования, поступления в институт;
- в) поступления на работу; г) чтобы получить хорошую профессию;
- д) чтобы быть образованным и интересным человеком; е) солидности.

2. Я бы не учился, если бы не...

- а) было школы; б) не было учебников; в) родителей; г) хотелось учиться;
- д) было интересно; е) мысли о будущем; ж) школа и долг перед Родиной;
- з) хотел поступить в вуз и иметь хорошее образование.

3. Мне нравится, когда меня хвалят за...

- а) хорошие отметки; б) усилия, трудолюбие; в) мои способности;
- г) хорошую работу; д) выполнение домашнего задания; е) мои личные качества.

II 4. Мне кажется, что цель моей жизни...

- а) получить высшее образование; б) я пока не знаю; в) стать отличником;
- г) состоит в учебе; д) получить хорошую профессию; е) принести добро моей родине.

5. Моя цель на уроке...

а) слушать и запоминать всё, что сказал учитель; б) усвоить материал, понять тему; в) получить новые знания; г) сидеть тихо как мышка; д) внимательно слушать; е) получить пятерку.

6. Когда я планирую свою работу, то...

а) смотрю классную работу и вспоминаю урок; б) думаю; в) анализирую задание, стараюсь понять суть; г) составляю план своей работы; д) внимательно читаю задание; е) стараюсь сделать сразу всё; ж) открываю «готовые домашние задания»; з) сначала отдыхаю.

III 7. Самое интересное на уроке...

а) разные игры по теме; б) объяснение учителя; в) новая тема; г) устные задания; д) побольше читать; е) общаться с друзьями; ж) стоять у доски, то есть отвечать.

8. Я изучаю материал добросовестно, если...

а) он мне нравится; б) он легкий; в) он мне интересен; г) я его хорошо понимаю; д) меня не заставляют; е) не дают списать; ж) надо исправить двойку

9. Мне нравится делать уроки, когда...

а) они легкие и их мало; б) остается время погулять; в) они интересные; г) есть настроение; д) есть «готовые домашние задания»; е) всегда, так как это необходимо для глубоких знаний.

IV 10. Учиться лучше меня побуждает...

а) мысли о будущем; б) родители и (или) учителя; в) покупка желаемой вещи; г) низкие оценки; д) желание знаний; е) высокие оценки.

11. Я более активно работаю на уроках, если...

а) ожидаю похвалы; б) мне интересна выполняемая работа; в) мне нужна отметка; г) хочу больше узнать; д) хочу, чтоб меня заметили; е) изучаемый материал мне нужен.

12. «Хорошие» оценки – это результат...

а) хороших знаний; б) везения; в) добросовестного выполнения домашних заданий; г) помощи друзей; д) упорной работы; е) помощи родителей.

V 13. Мой успех в выполнении заданий на уроке зависит от...

а) настроения; б) трудности заданий; в) моих способностей; г) приложенных усилий; д) везения; е) внимания к объяснению учителя;

14. Я буду активным на уроке, если...

а) хорошо знаю тему и понимаю материал; б) смогу справиться; в) почти всегда; г) не будут ругать за ошибку; д) уверен, что отвечу хорошо; е) довольно часто;

15. Если какой-либо учебный материал мне не понятен (труден для меня), то я...

а) ничего не предпринимаю; б) прибегаю к помощи других; в) мирюсь с ситуацией; г) стараюсь разобраться во что бы то ни стало; д) надеюсь, что пойму потом; е) вспоминаю объяснение учителя и просматриваю записи на уроке.

VI 16. Ошибившись в выполнении задания, я...

а) делаю его снова; б) теряюсь; в) нервничаю; г) исправляю ошибку; д) бросаю это задание; е) прошу помощи.

17. Если я не знаю, как выполнить какое-либо действие, то я...

а) анализирую его снова; б) огорчаюсь; в) спрашиваю у учителя или родителей; г) откладываю его; д) обращаюсь к учебнику; е) не делаю его, потом списываю

18. Мне не нравится выполнять задания, если они...

а) сложные и большие; б) с лёгким решением; в) письменные домашние; г) не требуют усилий; д) только теоретические или только практические; е) неинтересные, которые можно выполнять по «шаблону»;

Спасибо за ответы!

МЕТОДИКА ИЗУЧЕНИЯ МОТИВАЦИИ УЧЕНИЯ СТАРШИХ ПОДРОСТКОВ НА ЭТАПЕ ОКОНЧАНИЯ ОСНОВНОЙ ШКОЛЫ

Для учащихся 8-9-й классы

АНКЕТА

Дата _____ Ф.И. _____ Класс _____

—

Дорогой друг!

Внимательно прочитайте каждое неоконченное предложение и все варианты ответов к нему. Выбери два варианта ответов, которые совпадают с твоим мнением.

I 1. Обучение в школе и знания необходимы мне для...

а) получения образования; б) поступления в вуз; в) будущей профессии;

г) ориентировки в жизни; д) того, чтобы устроиться на работу.

2. Я бы не учился, если бы не...

а) было школы; б) жил в России; в) родители; г) получал знания; д) жил.

3. Мне нравится, когда меня хвалят за...

а) хорошие отметки; б) успехи в учебе; в) приложенные усилия; г) мои способности; д) выполнение домашнего задания; е) мои личные качества.

II 4. Мне кажется, что цель моей жизни...

а) работать, жить и наслаждаться жизнью; б) хорошо знать школу; в) доставлять пользу людям; г) учение.

5. Моя цель на уроке...

а) усвоить что-то новое; б) пообщаться с друзьями; в) слушать и понимать учителя; г) получить хорошую оценку; д) никому не мешать, сидеть тихо.

6. При планировании своей работы, я...

а) обдумываю ее; б) повторяю, что проходили на уроке; в) внимательно читаю задание; г) стараюсь сделать сразу всё; д) открываю «готовые домашние задания»; е) сначала отдыхаю.

III 7. Самое интересное на уроке...

а) общение с друзьями; б) общение с учителем; в) новая тема, отработка материала; г) объяснение учителя; д) получать хорошие отметки; е) отвечать устно.

8. Я изучаю материал добросовестно, если...

а) он для меня интересен; б) у меня хорошее настроение; в) меня заставляют; г) не дают списать; д) надо исправить отметку; е) стараюсь всегда.

9. Мне нравится делать уроки, когда...

а) тихо и ничто меня не отвлекает; б) задают мало; в) остаётся много свободного времени, чтобы погулять; г) я понимаю тему; д) есть «готовые домашние задания»; е) всегда, так как это необходимо для глубоких знаний.

IV 10. Учиться лучше меня побуждает...

а) деньги, которые я заработаю в будущем; б) родители и (или) учителя; в) чувство долга; г) низкие оценки; д) желание знаний; е) общение.

11. Я более активно работаю на уроках, если...

а) ожидаю одобрения окружающих; б) мне интересна выполняемая работа; в) мне нужна отметка; г) хочу больше узнать; д) хочу, чтоб меня заметили; е) изучаемый материал мне нужен.

12. «Хорошие» оценки – это результат...

а) моей упорной работы; б) «подлизывания» к учителям; в) подготовленности и понимания на уроках; г) везения; д) получения хороших знаний; е) помощи родителей или друзей.

V 13. Мой успех в выполнении заданий на уроке зависит от...

а) настроения; б) понимания заданий; в) моих способностей; г) приложенных усилий и старания; д) везения; е) внимания к объяснению учителя;

14. Я буду активным на уроке, если...

а) хорошо знаю тему и понимаю материал; б) смогу справиться; в) почти всегда; г) не будут ругать за ошибку; д) уверен, что отвечу хорошо; е) довольно часто;

15. Если какой-либо учебный материал мне не понятен (труден для меня), то я...

а) ничего не предпринимаю; б) прибегаю к помощи других; в) мирюсь с ситуацией; г) стараюсь разобраться во что бы то ни стало; д) надеюсь, что пойму потом; е) вспоминаю объяснение учителя и просматриваю записи на уроке.

VI 16. Ошибившись в выполнении задания, я...

а) делаю его снова, исправляя ошибки; б) теряюсь; в) прошу помощи; г) приношу извинения; д) продолжаю думать над заданием; е) бросаю это задание.

17. Если я не знаю, как выполнить какое-либо действие, то я...

а) обращаюсь за помощью; б) не выполняю его; в) думаю и рассуждаю; г) не выполняю его, потом списываю; д) обращаюсь к учебнику; е) огорчаюсь и откладываю его.

18. Мне не нравится выполнять задания, если они требуют...

а) большого умственного напряжения; б) слишком лёгкие, не требуют усилий; в) письменные домашние; г) не требуют сообразительности; д) сложные и большие; е) неинтересные, не требуют логического мышления.

Спасибо за ответы!

Процедура обработки результатов анкетирования одинакова для каждого из возрастов, поэтому привожу единое для всех методик описание обработки результатов. Различны только ключи и оценочные таблицы.

ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ

Вопросы 1,2,3, входящие в 1-й содержательный блок диагностической методики, отражают такой показатель мотивации, как личностный смысл учения.

Вопросы 4,5,6 входят во 2-й содержательный блок методики и характеризуют способность к целеполаганию.

3-й содержательный блок анкеты (7-й, 8-й, 9-й вопросы) указывает на различные виды мотивов.

Каждый вариант ответа в вопросах наделен определенным балльным весом в зависимости от того, какой именно мотив проявляется в ответ. А именно:

внешний мотив – 0 баллов;
игровой мотив – 1 балл;
получение отметки – 2 балла;
позиционный мотив – 3 балла;
социальный мотив – 4 балла;
учебный мотив – 5 баллов.

Ключ для I, II, III показателей мотивации к анкете для учащихся 5-7-х классов

№ предложений и баллы им соответствующие	Варианты ответов								Показатели мотивации
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	4	5	5	4	3	3	3	-	I
2	0	4	4	5	4	-	-	-	
3	5	2	3	3	5	2	-	-	
4	5	4	3	5	3	4	4	0	II
5	3	5	5	3	0	2	1	-	

6	5	1	0	3	3	-	-	-	III
7	3	3	5	0	5	2	1	-	
8	3	3	2	5	0	1	-	-	
9	0	3	3	5	3	1	3	5	

Баллы выбранных вариантов ответов суммируются. Показатели 1,2,3 мотивации по сумме баллов выявляют игровой мотив. По оценочной таблице можно определить уровни мотивации по отдельным показателям (1,2,3) и итоговый уровень мотивации подростков.

Оценочная таблица

Уровень мотивации	Показатели мотивации			Сумма баллов итогового уровня мотивации
	I	II	III	
1	26-29	24-28	24-28	72-85
2	21-25	18-23	28-23	55-71
3	18-20	12-17	24-27	42-54
4	15-17	8-11	9-23	30-41
5	До 14	До 7	До 8	До 29

1. Очень высокий уровень мотивации
2. Высокий уровень мотивации
3. Средний уровень мотивации
4. Сниженный уровень мотивации
5. Низкий уровень мотивации

Выявление ведущих мотивов у старшеклассников

Варианты ответов	Номера предложений		
	7	8	9
1	П	П	В
2	П	П	П
3	У	О	П
4	В	У	У
5	У	В	П
6	О	И	И
7	И	-	П
8	-	-	У

У - учебный мотив (ориентация на получение знаний);

С – социальный мотив (главная цель мотива – коммуникативная);

П. – позиционный мотив (желание занять определенную позицию в глазах педагогов, родителей, сверстников (не быть хуже других));

О – оценочный мотив (главная цель – получение оценок);

И – игровой мотив;

В – внешний мотив (привлекают внешние атрибуты школьника, учащийся понимает, что в школу ходить надо).

Таким образом, оценка эффективности образовательного процесса на данном этапе тестирования осуществляется по следующим групповым показателям:

- количество учащихся с высоким и очень высоким уровнем развития учебной мотивации, выраженное в процентах от общего числа обследуемых;
- количество учащихся со средним уровнем учебной мотивации, выраженное в процентах от общего числа обследуемых;
- количество учащихся с низким уровнем учебной мотивации, выраженное в процентах от общего количества обследуемых.

Об успехах деятельности образовательного учреждения можно говорить в том случае, если при выборе мотивов учащимися явно преобладают познавательный и социальный мотивы. Кроме того, поэлементный качественный анализ основных компонентов (показателей) учебной мотивации осуществляется на основе вычисления следующих показателей:

- количество учащихся, имеющих очень высокий и высокий уровни понимания личностного смысла обучения, а также количество учащихся, у которых понимание личностного смысла отсутствует (определяется процентное соотношение между ними);
- количество учащихся с очень высоким и высоким уровнями целеполагания, а также количество школьников с низким уровнем целеполагания (определяется процентное соотношение между ними);
- количество учащихся с явным преобладанием внутренней мотивации учения, а также количество учащихся с преобладанием внешних мотивов учения (определяется процентное соотношение между ними);
- количество школьников с ярко выраженным стремлением к достижению успехов в учении и количество школьников, у которых преобладает стремление к недопущению неудач в учебном процессе (определяется процентное соотношение между ними);
- количество подростков, активно реализующих учебные мотивы в собственном поведении, и количество учащихся, у которых отсутствует активность в реализации учебных мотивов (определяется процентное соотношение между ними).

Опросник САН

(самочувствие, активность, настроение)

Тест предназначен для оперативной оценки самочувствия, активности и настроения (по первым буквам этих функциональных состояний и назван опросник).

Испытуемых просят соотнести свое состояние с рядом признаков по многоступенчатой шкале. Шкала состоит из индексов (3 2 1 0 1 2 3) и расположена между тридцатью парами слов противоположного значения, отражающих подвижность, скорость и темп протекания функций (активность), силу, здоровье, утомление (самочувствие), а также характеристики эмоционального состояния (настроение). Испытуемый должен выбрать и отметить цифру, наиболее точно отражающую его состояние в момент обследования. Инструкция. Выберите и отметьте цифру, наиболее точно отражающую ваше состояние в данный момент.

	3	2	1	0	1	2	3	
--	---	---	---	---	---	---	---	--

1	Самочувствие хорошее								Самочувствие плохое
2	Чувствую себя сильным								Чувствую себя слабым
3	Пассивный								Активный
4	Малоподвижный								Подвижный
5	Веселый								Грустный
6	Хорошее настроение								Плохое настроение
7	Работоспособный								Разбитый
8	Полный сил								Обессиленный
9	Медлительный								Быстрый
10	Бездеятельный								Деятельный
11	Счастливый								Несчастный
12	Жизнерадостный								Мрачный
13	Напряженный								Расслабленный
14	Здоровый								Больной
15	Безучастный								Увлеченный
16	Равнодушный								Взволнованный
17	Восторженный								Унылый
18	Радостный								Печальный
19	Отдохнувший								Усталый
20	Свежий								Изнуренный
21	Сонливый								Возбужденный
22	Желание отдохнуть								Желание работать
23	Спокойный								Озабоченный
24	Оптимистичный								Пессимистичный
25	Выносливый								Утомляемый
26	Бодрый								Вялый
27	Соображать трудно								Соображать легко
28	Рассеянный								Внимательный
29	Полный надежд								Разочарованный
30	Довольный								Недовольный

Обработка результатов и интерпретация

Вопросы на самочувствие – 1, 2, 7, 8, 13, 14, 19, 20, 25, 26.

Вопросы на активность – 3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28.

Вопросы на настроение – 5, 6, 11, 12, 17, 18, 23, 24, 29, 30.

При обработке оценки респондентов перекодируются следующим образом: индекс 3, соответствующий неудовлетворительному самочувствию, низкой активности и плохому настроению, принимается за 1 балл; следующий за ним индекс 2 – за 2; индекс 1 – за 3 балла и так до индекса 3 с противоположной стороны шкалы, который соответственно принимается за 7 баллов (внимание: полюса шкалы постоянно меняются).

Положительные состояния всегда получают высокие баллы, а отрицательные низкие. По этим "приведенным" баллам и рассчитывается среднее арифметическое как в целом, так и отдельно по активности, самочувствию и настроению. Например, средние оценки для выборки из студентов Москвы равны:

самочувствие – 5,4;

активность – 5,0;

настроение – 5,1.

При анализе функционального состояния важны не только значения отдельных его показателей, но и их соотношение. У отдохнувшего человека оценки активности, настроения и самочувствия обычно примерно равны. По мере нарастания усталости соотношение между ними изменяется за счет относительного снижения самочувствия и активности по сравнению с настроением.

ТЕСТОВАЯ МЕТОДИКА ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА У ДЕТЕЙ И ПОДРОСТКОВ

Авторы: д. м. наук, профессор Л.И. Вассерман, к. психол.н., ст. н. с., Т.В. Чередникова, к. психол.н., ст. н. с., О.Ю. Щелкова, к. психол. н., ст.н.с. Е.Е.Малкова, психолог Е.И. Ананьева.

Показанием к применению теста ИП в разных областях клинико-психологической и психолого-педагогической практики является необходимость определения уровня ин-теллектуального развития у детей и подростков в связи с задачами диагностики и коррек-ции различных типов психического дизонтогенеза, а также связанных с ними эмоцио-нальных расстройств и нарушений поведения.

Материально-техническое обеспечение: буклеты с двумя формами тестового материала и письменных инструкций, от-дельно для детей и подростков; набор оценочных бланков для заполнения их испытуемы-ми; бланки для ключей, таблицы перевода сырых оценок в стандартные показатели и дан-ное пособие в качестве краткого руководства к проведению теста.

Методика принадлежит к тестам типа «карандаш и бумага» и поэтому не требует для проведения и оценивания специальной техники или технологических решений. Хотя возможна и, в некоторых случаях, желательна компьютеризация процедуры выполнения и оценки результатов теста, которая предполагается в перспективе дальнейших исследова-ний диагностических возможностей методики ИП.

Процедура проведения. Перед началом тестирования испытуемому предлагается заполнить краткие анкетные данные в ответном бланке (возможна анонимность, если речь идет о сборе групповых стандартов). Далее испытуемых знакомят с общей инструкцией к тесту. В качестве примеров разбираются 4 ряда заданий, представленных на 1-й странице. Если в психологическом исследовании тест ИП является единственной методикой или первой во всей батарее, то его проведению должно предшествовать общее введение. Оно формулируется в соответствии с ситуацией и общими этическими и деонтологическими

правилами психодиагностики (Вассерман, Щелкова, 2003). Затем раздаются бланки (с предупреждением, чтобы испытуемые их не открывали). Формы А и В чередуются.

Инструкции для испытуемых 7-12 лет и старшеклассников со сниженным интеллектом «Посмотрите на страницу перед вами. Внизу на ней вы видите 4 строки с квадратами. В каждой строке задачки, которые мы с вами будем решать. Возьмем первый ряд. Сначала в нем стоят три квадрата. Посмотрите на каждый из них по очереди. Подумайте, как изменяются фигурки внутри них при переходе от квадрата к квадрату? Какой по-вашему должна быть картинка в следующем, пустом квадрате? Попробуйте отыскать ее среди тех картинок, которые вы видите справа – после пустого квадрата, в той же строке. Правильно, это картинка под цифрой 6. Поэтому в пустой квадратик запишем 6. Это верное решение. Теперь посмотрим в следующей строке на первые три квадрата. Здесь сначала идет маленькая звездочка, потом большая звездочка, а затем – маленькая луна. А что должно быть дальше? В пустом квадрате? Правильно, большая луна. Это картинка под цифрой 34. Впишем в пустой квадрат четверку. Кто уже догадался, какой ответ в третьем примере? Да, это тоже четверка. Смотрите, в третьей строке в каждом квадрате растут столбики. К ним каждый раз прибавляется по одному маленькому кирпичику. Значит, в пустом квадрате столбик будет самый большой, как на картинке 4. Впишите этот ответ в пустой квадрат. Теперь последняя строчка. В ней сначала идет белый треугольник, потом белый овал, а после него – заштрихованный треугольник. А дальше? Правильно, дальше будет заштрихованный овал. Запишите ответ. Положите карандаши. Послушайте. Сейчас вы будете решать такие задачки в каждой строке на следующих страницах. У вас будет почти 15 минут, этого вполне достаточно, чтобы не торопиться, внимательно смотреть, обдумывать каждый ответ и записывать его в пустой квадратик. Если задача долго не решается, оставьте ее и переходите к следующей. Возможно, в конце еще будет время к ней вернуться. Ошибки не стирайте резинкой, но зачеркивайте и пишите правильную цифру рядом. Есть ли у кого-нибудь вопросы? Тогда переверните лист и приступайте к работе».

Инструкция к тесту для старшеклассников и взрослых. Внимательно посмотрите на ряды квадратов под анкетой. Здесь в каждой строке слева стоят три квадрата. Рисунки в них последовательно и закономерно изменяются. Каким должен быть рисунок в последующем пустом квадрате? Ответ можно выбрать среди шести картинок, стоящих в каждой строке справа. Номер выбранной картинки вписывайте в пустой квадрат. Потренируйтесь на этих четырех примерах. После предупреждения вы перевернёте этот лист и будете решать все последующие задачи. Старайтесь работать, как можно, быстрее, но будьте внимательны, не пропускайте строчки и не делайте ошибок.

Классификация вариантов интеллекта:

Очень высокий интеллект – 130 баллов и выше (примерно 2,2 %)

Высокий интеллект – 120-129 баллов (6,7%)

«Отличная норма» или хороший интеллект - 110-119 баллов (16,1%)

Уровень большинства лиц или нормальный интеллект – 90-109 баллов (50%)

Пограничный класс – 80-89 баллов (6,7%)

Умственный дефект – 69 баллов и ниже (2,2%)

Тест креативности Торренса. Диагностика творческого мышления.

Предлагаемый вашему вниманию фигурный тест Е. Торренса предназначен для взрослых, школьников и детей от 5 лет. Этот тест состоит из трех заданий. Ответы на все задания даются в виде рисунков и подписей к ним. Время выполнения задания не ограничено, так как креативный процесс предполагает свободную организацию временного компонента творческой деятельности. Художественный уровень исполнения в рисунках не учитывается. Тест креативности Торренса, диагностика творческого мышления:

Субтест 1. «Нарисуйте картинку». Нарисуйте картинку, при этом в качестве основы рисунка возьмите цветное овальное пятно, вырезанное из цветной бумаги. Цвет овала выбирается вами самостоятельно. Стимульная фигура имеет форму и размер обычного куриного яйца. Так же необходимо дать название своему рисунку.

Субтест 2. «Завершение фигуры». Дорисуйте десять незаконченных стимульных фигур. А так же придумать название к каждому рисунку.

Субтест 3. «Повторяющиеся линии». Стимульным материалом являются 30 пар параллельных вертикальных линий. На основе каждой пары линий необходимо создать какой-либо (не повторяющийся) рисунок.

Обработка результатов

Обработка результатов всего теста предполагает оценку пяти показателей: «беглость», «оригинальность», «разработанность», «сопротивление замыканию» и «абстрактность названий». Ключ к тесту Торренса.

«Беглость»- характеризует творческую продуктивность человека. Оценивается только во 2 и 3 субтестах в соответствии со следующими правилами: 1. Для оценки необходимо подсчитать общее количество ответов (рисунков), данных тестируемым. 2. При подсчете показателя учитываются только адекватные ответы. Если рисунок из-за своей неадекватности не получает балл по «беглости», то он исключается из всех дальнейших подсчетов. Неадекватными признаются следующие рисунки: рисунки, при создании которых предложенный стимул (незаконченный рисунок или пара линий) не был использован как составная часть изображения. рисунки, представляющие собой бессмысленные абстракции, имеющие бессмысленное название. осмысленные, но повторяющиеся несколько раз рисунки считаются за один ответ. 3. Если две (или более) незаконченных фигур в субтесте 2 использованы при создании одной картинке, то начисляется количество баллов соответствующее числу используемых фигур, так как это необычный ответ. 4. Если две (или более) пары параллельных линий в субтесте 3 использованы при создании одной картинке, то начисляется только один балл, так как выражена одна идея.

«Оригинальность»- самый значимый показатель креативности. Степень оригинальности свидетельствует о самобытности, уникальности, специфичности творческого мышления тестируемого. Показатель «оригинальности» подсчитывается по всем трем субтестам в соответствии с правилами: 1. Оценка за «оригинальность» основывается на статистической редкости ответа. Обычные, часто встречающиеся ответы оцениваются в 0 баллов, все остальные в 1 балл. 2. Оценивается рисунок, а не название! 3. Общая оценка за оригинальность получается в результате сложения оценок по всем рисункам. Список ответов на 0 баллов за «оригинальность»: Примечание: Если в списке неоригинальных ответов приводится ответ «лицо человека» и соответствующая фигура превращена в лицо, то данный рисунок получает 0 баллов, но если эта же незаконченная фигура превращена в усы или губы, которые затем становятся частью лица, то ответ оценивается в 1 балл. Субтест 1 — оценивается только тот предмет, который был нарисован на основе цветной приклеенной фигуры, а не сюжет в целом — рыба, туча,

облако, цветок, яйцо, звери (целиком, туловище, морда), озеро, лицо или фигура человека. Субтест 2. — обратите внимание, все незаконченные фигуры имеют свою нумерацию, слева направо и сверху-вниз: 1, 2, 3, ..10. 1. — цифра (цифры), буква (буквы), очки, лицо человека, птица (любая), яблоко. 2. — буква (буквы), дерево или его детали, лицо или фигура человека, метелка, рогатка, цветок, цифра (цифры). 3. — цифра (цифры), буква (буквы), звуковые волны (радиоволны), колесо (колеса), месяц (луна), лицо человека, парусный корабль, лодка, фрукт, ягоды. 4. — буква (буквы), волны, змея, знак вопроса, лицо или фигура человека, птица, улитка (червяк, гусеница), хвост животного, хобот слона, цифра (цифры). 5. — цифра (цифры), буква (буквы), губы, зонт, корабль, лодка, лицо человека, мяч (шар), посуда. 6. — ваза, молния, гроза, ступень, лестница, буква (буквы), цифра (цифры). 7. — цифра (цифры), буква (буквы), машина, ключ, молот, очки, серп, совок (ковш). 8. — цифра (цифры), буква (буквы), девочка, женщина, лицо или фигура человека, платье, ракета, цветок. 9. — цифра (цифры), буква (буквы), волны, горы, холмы, губы, уши животных. 10. — цифра (цифры), буква (буквы), елка, дерево, сучья, клюв птицы, лиса, лицо человека, мордочка животного. Субтест 3: книга, тетрадь, бытовая техника, гриб, дерево, дверь, дом, забор, карандаш, коробка, лицо или фигура человека, окно, мебель, посуда, ракета, цифры.

«Абстрактность названия» — выражает способность выделять главное, способность понимать суть проблемы, что связано с мыслительными процессами синтеза и обобщения. Этот показатель подсчитывается в субтестах 1 и 2. Оценка происходит по шкале от 0 до 3. 0 баллов: Очевидные названия, простые заголовки (наименования), констатирующие класс, к которому принадлежит нарисованный объект. Эти названия состоят из одного слова, например: «Сад», «Горы», «Булочка» и т.п. 1 балл: Простые описательные названия, описывающие конкретные свойства нарисованных объектов, которые выражают лишь то, что мы видим на рисунке, либо описывают то, что человек, животное или предмет делают на рисунке, или из которых легко выводятся наименования класса, к которому относится объект — «Мурка» (кошка), «Летящая чайка», «Новогодняя елка», «Саяны» (горы), «Мальчик болеет» и т.п. 2 балла: Образные описательные названия «Загадочная русалка», «SOS», названия описывающие чувства, мысли «Давай поиграем»... 3 балла: абстрактные, философские названия. Эти названия выражают суть рисунка, его глубинный смысл «Мой отзвук», «Зачем выходить от туда, куда ты вернешься вечером».

«Соппротивление замыканию» - отображает «способность длительное время оставаться открытым новизне и разнообразию идей, достаточно долго откладывать принятие окончательного решения для того, чтобы совершить мыслительный скачок и создать оригинальную идею». Подсчитывается только в субтесте 2. Оценка от 0 до 2 баллов. 0 баллов: фигура замыкается самым быстрым и простым способом: с помощью прямой или кривой линии, сплошной штриховки или закрашивания, буквы и цифры так же равно 0 баллов. 1 балл: Решение превосходит простое замыкание фигуры. Тестируемый быстро и просто замыкает фигуру, но после дополняет ее деталями снаружи. Если детали добавляются только внутри замкнутой фигуры, то ответ равен 0 баллов. 2 балла: стимульная фигура не замыкается вообще, оставаясь открытой частью рисунка или фигура замыкается с помощью сложной конфигурации. Два балла так же присваивается в случае, если стимульная фигура остается открытой частью закрытой фигуры. Буквы и цифры - соответственно 0 баллов.

«Разработанность» — отражает способность детально разрабатывать придуманные идеи. Оценивается во всех трех субтестах. Принципы оценки: 1. Один балл начисляется за каждую существенную деталь рисунка дополняющую исходную стимульную фигуру, при

этом детали, относящиеся к одному и тому же классу, оцениваются только один раз, например, у цветка много лепестков — все лепестки считаем как одну деталь. Например: цветок имеет сердцевину (1 балл), 5 лепестков (+1 балл), стебель (+1), два листочка (+1), лепестки, сердцевина и листья заштрихованы (+1 балл) итого: 5 баллов за рисунок. 2. Если рисунок содержит несколько одинаковых предметов, то оценивается разработанность одного из них + еще один балл за идею нарисовать другие такие же предметы. Например: в саду может быть несколько одинаковых деревьев, в небе — одинаковые облака и т.п. По одному дополнительному баллу дается за каждую существенную деталь из цветков, деревьев, птиц и один балл за идею нарисовать таких же птиц, облака и т.п. 3. Если предметы повторяются, но каждый из них имеет отличительную деталь, то необходимо дать по одному баллу за каждую отличительную деталь. Например: цветов много, но у каждого свой цвет — по одному новому баллу за каждый цвет. 4. Очень примитивные изображения с минимальной «разработанностью» оцениваются в 0 баллов.

Интерпретация результатов теста Торренса.

Просуммируйте баллы, полученные при оценке всех пяти факторов («беглость», «оригинальность», «абстрактность названия», «сопротивление замыканию» и «разработанность») и поделите эту сумму на пять. Полученный результат означает следующий уровень креативности по Торренсу:

30 — плохо

30—34 — ниже нормы

35—39 — несколько ниже нормы

40—60 — норма

61—65 — несколько выше нормы

66—70 — выше нормы

>70 — отлично

Методика «Интеллектуальная лабильность» (12—15 лет) модификации С.Н. Костроминой

Модифицированный вариант методики «Интеллектуальная лабильность» для подростков и юношества. Используется с целью прогноза успешности в обучении и освоении нового вида деятельности. Методика требует от испытуемых высокой концентрации внимания, быстроты реакции на предлагаемое задание, а также заданную скорость выполнения, что в совокупности отражает способность ребенка к кратковременной интенсивной деятельности. Кроме того, в методику включен ряд заданий, выявляющих умение ориентироваться на условия задания, выполнять и учитывать несколько требований одновременно, владеть точным анализом различных признаков. В течение ограниченного количества времени (3-4 секунды) обследуемые должны выполнить несложные задания на специальном бланке, которые зачитываются специалистом. Бланк представляет собой разграфленный на 25 пронумерованных квадратов лист. Каждое задание имеет строго заданный квадрат и должно выполняться именно в нем. Методика может применяться как фронтально, так и индивидуально.

Инструкция: «Слушайте внимательно задание и номер квадрата. Переспрашивать нельзя. Прочитанное мною задание не повторяется. Работаем быстро. Внимание! Начинаем!»

Содержание методики

1. (Квадрат номер 1). Напишите первую букву имени Сергей и последнюю букву

первого месяца.

2. (Квадрат номер 2). Напишите цифры 1, 6, 3. Нечетные обведите.
3. (Квадрат номер 4). Напишите слово «пар» наоборот.
4. (Квадрат номер 5). Нарисуйте прямоугольник. Разделите его двумя горизонтальными и двумя вертикальными линиями.
5. (Квадрат номер 6). Нарисуйте четыре круга. Первый круг зачеркните, а третий подчеркните.
6. (Квадрат номер 7). Нарисуйте треугольник и квадрат так, чтобы они пересекались.
7. (Квадрат номер 8). Напишите слово «мел». Под согласными буквами поставьте стрелку, направленную вниз, а под гласными стрелку, направленную влево.
8. (Квадрат номер 10). Если сегодня не среда, то напишите предпоследнюю букву слова «книга».
9. (Квадрат номер 12). Нарисуйте прямоугольник, а рядом ромб. В прямоугольнике напишите сумму чисел 5 и 2, а в ромбе разность этих чисел.
10. (Квадрат номер 13). Нарисуйте три точки так, чтобы при их соединении получился треугольник.
11. (Квадрат номер 15). Напишите слово «ручка». Гласные зачеркните.
12. (Квадрат номер 17). Разделите квадрат двумя диагональными линиями. Точку пересечения обозначьте последней буквой названия нашего города.
13. (Квадрат номер 18). Если в слове «синоним» шестая буква гласная, то поставьте цифру 1.
14. (Квадрат номер 20). Нарисуйте треугольник, а в нем окружность.
15. (Квадрат номер 21). Напишите число 82365. Нечетные цифры зачеркните.
16. (Квадрат номер 22). Если число 54 делится на 9, поставьте галочку.
17. (Квадрат номер 19). Если в слове «подарок» третья буква не «и», напишите сумму чисел 6 и 3.
18. (Квадрат номер 23). Если слова «дом» и «дуб» начинаются на одну и ту же букву, поставьте тире.
19. (Квадрат номер 24). Напишите буквы «М», «К», «О», букву «М» заключите в квадрат, букву «К» — в круг, букву «О» — в треугольник.
20. (Квадрат номер 25). Напишите слово «салют». Обведите в круг согласные буквы.

Перед проведением методики экспериментатор должен внимательно ознакомиться с заданиями и во время процедуры обследования четко произносить номер квадрата, в котором будет выполняться очередное задание, так как номера заданий и квадратов на бланке испытуемого не совпадают.

Оценка производится по количеству ошибок. Ошибкой считается любое пропущенное, не выполненное или выполненное с ошибкой задание.

Норма выполнения:

- 0-4 ошибки – высокая лабильность, хорошая способность к обучению;
- 5-9 ошибок – средняя лабильность;
- 10-14 ошибок – низкая лабильность, трудности в переобучении;
- 15 и более ошибок – мало успешен в любой деятельности.

Тест требует мало времени для проведения тестирования и обработки результатов, вместе с тем он дает достаточно точный прогноз профессиональной пригодности.

Тест «Способность к обучению в школе» для детей 5 - 7 лет

(Автор теста Г. Вицлак)

Цель: Диагностика психологической готовности детей 5 - 7 лет к школьному обучению, уровня умственного развития ребенка.

Тест состоит из 15 заданий. Для каждого из них предусмотрена своя система оценок, которая оговаривается в [руководстве к тесту](#). Все результаты заносятся в бланк регистрации. Применяется исключительно индивидуально, требует хорошей предварительной подготовки исследователя.

Руководство к тесту

Вводное задание. (Не оценивается, так как применяется в целях установления контакта с ребенком, а также для облегчения понимания им сути первого задания).

Задание состоит из серии трех последовательных картинок по сюжету «История о постройке башни» (рис. 1 - 3). Картинки нужно разложить в правильной последовательности перед ребенком. Взрослый сам рассказывает историю, указывая каждый раз на соответствующую той или иной фразе картинку. Инструкция: «Посмотри на эти картинки. Они нам расскажут одну историю. Маленькая девочка строит башню из кубиков, она рада, что башня получается такая красивая (1-я картинка). Вдруг пришел один озорной мальчик и нарочно ногой разрушил башню (2-я картинка). Девочка очень расстроилась и заплакала горькими слезами (3-я картинка)».

Затем картинки убираются, а ребенка просят повторить услышанный рассказ, но уже не глядя на картинки. Исследователь независимо от качества рассказа еще раз кратко формулирует суть сюжета: «Очень хорошо. Мальчик разрушил [у девочки башню](#), и поэтому она заплакала».

Задание состоит из трех картинок, которые последовательно раскладываются перед ребенком с просьбой рассказать историю, которую он видит на них. При этом никакая помощь ребенку не оказывается. После того, как ребенок составил рассказ, картинки убирают и просят его еще раз коротко пересказать суть истории (см. Вводное задание).

Оценка задания:

7 баллов - Ребенок очень хорошо отразил смысловую связь всех трех картинок, уделив внимание главному в сюжете. Резюме состояло из основного краткого содержания истории.

5 баллов - Ребенок хорошо отразил смысловую связь в картинках. Существенное и второстепенное описано с одинаковым вниманием. Второстепенное также внесено в [краткий пересказ истории](#).

3 балла - Ребенок смог правильно и самостоятельно отразить смысловую связь только между двумя картинками. В резюме основное внимание уделено второстепенным деталям.

2 балла - Ребенок не смог найти смысловую связь между картинками, описал их отдельно друг от друга.

0 баллов - Ребенок не смог составить рассказ.

Второе задание: «Знание цвета»

Перед ребенком кладет доску с 12 цветами (красный, оранжевый, желтый, зеленый, голубой, синий, фиолетовый, розовый, черный, серый, белый, коричневый) и поочередно, в любом порядке предлагают ему назвать тот или иной цвет.

Оценка задания: За каждый правильно названный цвет начисляется 1 балл

Третье задание: «Заучивание четверостиший»

Инструкция (состоит из трех этапов): Вводная часть: «Сейчас мы выучим одно хорошее стихотворение, которое ты постарайся запомнить, чтобы потом рассказать дома

папе (бабушке, сестре...). Вот послушай: *«Как дорожит любым деньком Малюточка пчела! - Гудит и вьется над цветком, Прилежна и мила».*

1 этап: «Теперь я расскажу первую часть стихотворения, а ты потом его повторишь: *«Как дорожит любым деньком Малюточка пчела!»*»

2 этап: Если ребенок допустил ошибки при повторении, то ему говорят: «Ты хорошо рассказал, только еще не все правильно». При этом указывают какие ошибки он допустил и как фраза должна правильно звучать. Затем просят его повторить еще раз. Если ребенок вновь допускает ошибки, то повторение фразы возможно не более трех раз.

Затем по аналогии заучивают вторую часть стихотворения: *«Гудит и вьется над цветком Прилежна и мила».*

3 этап: Когда обе части стихотворения более или менее заучены, исследователь говорит ребенку: «Очень хорошо. Сейчас повторим все стихотворение. И еще раз тебе его прочитаю, а ты потом его полностью повтори». Читаются обе части. При наличии ошибок поступают также, как в первой части.

Ход заучивания (количество ошибок и количество предлагаемой и принимаемой помощи) фиксируется в бланке регистрации.

Оценка задания:

8 баллов - Правильное полное воспроизведение всех трех частей.

5 баллов - Перестановка, пропуск или добавление слов в какой-нибудь части.

3 балла - Воспроизведение смысла четверостишия своими словами.

2 балла - Отдельные смысловые связи сохранены, но целостная смысловая связь нарушена.

0 баллов - Набор бессмысленных слов или полный отказ.

Четвертое задание: «Знание названий предметов».

Перед ребенком раскладывают 9 любых картинок : яблоко, морковь, роза, груша, тюльпан, капуста, подсолнух, вишня, гвоздика.

Потом просят назвать каждый предмет. При ответе, например, «Это цветок», просят уточнить какой именно. Если ребенок называет предметы неверно, то исследователь в конце задания должен исправить его ошибки. *Оценка задания:* Каждый правильный ответ оценивается в один балл.

Пятое задание: «Процесс счета».

Используются картинки из четвертого задания. Ребенка спрашивают: «Скажи теперь, сколько тут лежит предметов?» Если он затрудняется в ответе или дает ошибочный ответ, то ему подсказывают: «Ты можешь посчитать». (Потом, при необходимости можно предложить посчитать еще раз).

Оценка задания:

5 баллов - Счет без моторных компонентов.

4 балла - Беззвучное проговаривание (движение губ).

3 балла - Проговаривание шепотом, возможно, с киванием головы.

2 балла - Указывание пальцем на предметы присчете без прикосновения к ним.

1 балл - Прикосновение пальцем при счете к предметам или передвижение их.

0 баллов - Отказ отвечать.

Шестое задание: «Порядок счета».

Всех детей, которые справились с пятым заданием просят: «Считай по порядку, сколько сможешь». Если ребенок не понимает задания, то исследователь помогает ему: «1, 2, 3...». Затем ребенку предлагают начать самостоятельно сначала. При прекращении счета исследователь говорит: «Правильно, а какое число дальше?» Дальше 22 считать не

надо. *Оценка задания:* В качестве оценки выставляется число до которого ребенок правильно досчитал.

Седьмое задание: «Классификация предметов».

Используются картинки из четвертого задания. Перед ребенком кладут лист бумаги с изображением трех корзин.

Инструкция: «Вот три корзины. Эта - (показывают) корзина для фруктов, эта - (показывают) для овощей, эта - (показывают) для цветов. Собери, пожалуйста, сюда - все фрукты, сюда - все овощи, сюда - все цветы (соответствующие корзины также указываются)». *Оценка задания:* За каждый правильно классифицированный предмет начисляется один балл.

Восьмое задание «Восприятие количества».

Состоит из двух частей.

1 часть : Материалы из седьмого задания седьмого лежат в последней позиции. Корзину с цветами закрывают листом бумаги и говорят: «Скажи теперь пожалуйста, сколько здесь всего предметов?» Если нет правильного ответа, то ребенку помогают:

Первая помощь: предметы вынимаются из корзин и раскладываются в цепочку, но между фруктами и овощами оставляют расстояние. Спрашивают: «Сколько здесь предметов?»

Вторая помощь: убирают разрыв между овощами и фруктами, сдвинув их и говорят: «Сколько здесь предметов?» Если ребенок затрудняется, то просят его сосчитать.

2 часть: Затем все то же самое продлевается в отношении всех трех корзин, то есть просят сказать сколько в них всех вместе взятых предметов при той же системе помощи. *Оценка задания :* Правильные, самостоятельные ответы оцениваются по 3 балла за каждую часть задания, то есть максимально возможный показатель 6 баллов. За каждый вид помощи высчитывается 1 балл, то есть - чем больше помощи, тем меньше сумма баллов. При отсутствии решения или неверном результате - 0 баллов.

Девятое задание: «Размещение фигур».

Материалы: три карточки с рисунками круга, треугольника, квадрата; девять вырезанных геометрических фигур: круги, треугольники, квадраты

1 часть : У ребенка спрашивают, указывая на карточки: «Что здесь нарисовано?» Допустимо, если вместо «квадрат», он скажет «прямоугольник» или «четыреугольник». Если ребенок не знает названий фигур, то их следует назвать.

Оценка задания : За каждое правильное название начисляется один балл.

2 часть: Затем у ребенка спрашивают: «Как ты считаешь, почему треугольник называется треугольником, четырехугольник называют четырехугольником, а круг - кругом?»

Правильные ответы: У треугольника три угла, у четырехугольника четыре угла, а круг - круглый.

За каждое правильное объяснение - один балл.

3 часть: Перед испытуемым вразброс кладут 9 вырезанных фигур и поодаль от них три карточки с рисунками круга, треугольника и квадрата.

Инструкция (поочередно показывают на три карточки): «Вот здесь у нас - треугольник, здесь - квадрат, а здесь - круг. Собери и положи, пожалуйста, сюда (показывают на квадрат) все четырехугольники, сюда (показывают на треугольник) - все треугольники, сюда (показывают на круг) - все круги».

Оценка задания : За каждую правильно собранную кучку начисляется один балл.

Десятое задание: «Сравнение картинок».

Материал: Четыре пары сравниваемых картинок. Поочередно выкладывая и после выполнения убирая каждую пару картинок, у ребенка спрашивают: «Как ты думаешь, почему эта картинка (показать) выглядит иначе чем эта (показать)?» При затруднениях ребенка ему помогают: «Что на этой картинке по-другому? Что здесь нарисовано, а что здесь?»

Оценка задания:

2 балла - Правильное решение без помощи.

1 балл - Правильное решение с помощью.

0 баллов - Решения нет.

Оценивается каждая пара отдельно, следовательно, максимальная сумма за 4 пары картинок - 8 баллов.

Одиннадцатое задание: «Дифференциация цвета и формы».

Перед ребенком кладут лист бумаги с рисунками незавершенных фигур

Инструкция: «Здесь нарисованы прямоугольники (показать). У каждого из них не хватает кусочка (показать). Подбери для каждого прямоугольника подходящий кусочек из всех нарисованных здесь (показать). Посмотри, какой кусочек подходит к этому прямоугольнику (показать на первую фигуру)?»

Затем последовательно показывают на остальные фигуры, с просьбой подобрать недостающие части к ним. *Оценка задания:* Каждое правильное решение должно оцениваться в один балл.

Двенадцатое задание: «Воспроизведение четверостиший».

Ребенку предлагают воспроизвести стихотворение из третьего задания. «Мы с тобой учили стихотворение. Помнишь его? Попробуй рассказать. «Если ребенок допускает ошибки или вообще забыл стихотворение, то процесс обучения повторяется по той же схеме, что и в третьем задании. Для оценивания результата используются те же критерии качества выполнения работы, как в третьем задании.

Тринадцатое задание «Нахождение аналогий».

Инструкция: «Ответь, пожалуйста на несколько вопросов:

Днем светло, а ночью ?... (темно)

Птица поет, а собака ?... (лает)

Машина едет, а самолет ?... (летит)

Голубь летает, а рыба?... (плавает)

У кошки - шерсть, а у утки ?... (перья)

Платье сшито из ткани, а ботинки ?... (из кожи)

Оценка задания: За каждый правильный ответ начисляется один балл.

Четырнадцатое задание «Срисовывание».

Для срисовывания предлагают фигуры, для средней группы - квадрат и треугольник (рис. 16), а для старшей - треугольник и крест и два узора, напоминающие прописной шрифт (рис. 17).

Инструкция; «Здесь нарисованы две фигуры и два узора (показать). Попробуй как можно лучше срисовать фигуры вот сюда (показать) и здесь продолжить узоры (показать)».

Оценка задания: Выставляются отдельно для каждого рисунка. Изменение величины образца и незначительные пространственные искажения не учитываются.

6 баллов - Рисунок похож, адекватен формам и пропорциям образца.

3 балла - Рисунок в общем похож на образец, допущены некоторые искажения форм.

2 балла - Рисунок частично похож на образец: основные формы неузнаваемы, но некоторые детали можно угадать.

0 баллов - Рисунок совсем не похож на образец, каракули.

Пятнадцатое задание :«Описание картинки».

Ребенку показывают картинку и говорят: «Расскажи, пожалуйста о том, что происходит на картинке (рис. 18)».

Оценка задания:

а) Разговорная речь. 2 балла - Беглая речь без запинок

1 балл - Достаточно беглая речь, но есть паузы.

0 баллов - Речь запинаяющаяся, прерывная.

б) Построение предложений.

8 баллов - Хорошо структурированные сложные предложения, используются соединительные союзы.

6 баллов - Сложные предложения, стереотипно используется один союз.

4 балла - Преимущественно простые предложения.

1 балл - Преимущественно неполные предложения.

0 баллов - Построение предложений нарушено.

в) Артикуляция.

2 балла - Четкое произношение звуков.

1 балл - Нечеткое произношение звуков.

г) Фантазия, воображение.

Оценивается в 1 балл, если ребенок не просто повествует о том, что изображено на картинке, но и о переживаниях, мыслях героев, домысливает о том, что было или будет и т.п.

Таким образом, максимальная оценка по всему заданию 13 баллов.

ОБРАБОТКА И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ:

Подсчитывается сумма полученных баллов по всем заданиям. Общий суммарный показатель при помощи таблицы нормативов переводится в проценты. Полученный результат является показателем умственного развития ребенка, его интеллектуальной готовности к школе.

ТАБЛИЦА НОРМАТИВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Таблица 1

Проценты	4	10	20	30	40	50	60	70	80	90	98	100
Суммарный показатель	71	76	79	85	90	92	96,5	99	102	108,5	111	117

Усредненной нормой для испытуемых считается показатель умственного развития примерно 60% и более процентов.

Тест позволяет диагностировать актуальный уровень умственного развития ребенка в трех областях: обучаемость, уровень развития мышления и уровень развития речи. Существуют некие компоненты умственного развития, необходимые для обучения в школе, которые в совокупности образуют интеллектуальную готовность ребенка к обучению в школе. Эти компоненты соотносятся с конкретными заданиями теста в таблице 2.

Данная таблица облегчает анализ ответов испытуемого, его наиболее или наименее развитые компоненты умственного развития.

Таблица 2

Компоненты умственного развития	Номера заданий
1. Обучаемость (как способность к обучению)	3, 8, 12
2. Уровень образования понятий	1, 4, 13
3. Уровень развития речи	1, 15
4. Общая осведомленность (знания об окружающем мире)	1, 4, 9, 13
5. Овладение отношениями множеств	5, 6, 7, 8
6. Знание форм, их различий	9, 11
7. Способность к дифференциации ощущений, уровень развития восприятия	2, 10, 11, 13, 14
8. Способность к работе с ручкой и карандашом, ориентировка в малом пространстве	14
9. Умение классифицировать предметы	7, 9
10. Память	3, 12

Диагностики для определения самооценки младших школьников Методика "Лесенка" (составитель В.Г.Щур)

Цель: выявление уровня развития самооценки.

Рисуем на листе бумаги лестницу из 10 ступенек.

Показываем ребенку лесенку и говорим, что на самой нижней ступеньке стоят самые плохие мальчики и девочки.

На второй - чуть-чуть получше, а вот на верхней ступеньке стоят самые хорошие, добрые и умные мальчики и девочки.

На какую ступеньку поставил бы ты себя? (Нарисуй себя на этой ступенечке.)

Обработка результатов:

1-3 ступенька - низкий уровень самооценки (заниженная);

4-7 ступенька - средний уровень самооценки (правильный);

8-10 ступенька - высокий уровень самооценки (завышенная).

Методика самооценки и уровня притязаний Дембо-Рубинштейн

(Прихожан А.М. Применение методов прямого оценивания в работе школьного психолога. // Научно-методические основы использования в школьной психологической службе конкретных психодиагностических методик: Сб. научн. тр./ Отв. ред. И.В. Дубровина)

Цель: изучение самооценки.

Регистрация данных: групповая форма проведения.

Необходимые материалы: регистрационный бланк, ручка.

Процедура проведения: каждому школьнику предлагается бланк методики, содержащий инструкцию и задание (лучше сначала показать тренировочный вариант на доске).

Инструкция: «Каждый человек оценивает свои возможности, способности, характер и т.п. Уровень развития каждого качества, стороны человеческой личности можно условно изобразить вертикальной линией, нижняя точка которой будет символизировать самое низкое развитие, а верхняя – наивысшее. На следующей странице нарисовано 7 таких линий. Они обозначают: 1) здоровье; 2) ум, способности; 3) характер; 4) авторитет у сверстников; 5) умение многое делать своими руками, умелые руки; 6) внешность; 7) уверенность в себе. Под каждой линией написано, что она обозначает.

На каждой линии черточкой (–) отметьте, как вы оцениваете развитие у себя этого качества, стороны личности в настоящий момент. После этого крестиком (х) отметьте, при каком уровне развития этих качеств, сторон, вы были бы удовлетворены собой или почувствовали гордость за себя. Итак,

«–» – уровень развития у вас качества, стороны личности в настоящий момент;

«х» – такой уровень развития качества, стороны, к которому вы стремитесь, достигнув которого, вы будете удовлетворены собой.

Вертикальная линия условно обозначает развитие определенного качества, стороны человеческой личности от низшего уровня (нижняя точка) до наивысшего (верхняя точка). Например, в линии «здоровье» нижняя точка указывает на совершенно больного человека, а верхняя – абсолютно здорового».

Порядок проведения. Методика может проводиться как фронтально – с целым классом или группой учащихся, так и индивидуально. При фронтальной работе надо проверить, как каждый из учащихся заполнил первую шкалу: пройдя по классу, посмотреть, правильно ли используются предложенные значки, ответить на вопросы школьников. После этого учащиеся работают самостоятельно, и экспериментатор ни на какие вопросы не отвечает. Заполнение шкалы вместе с чтением инструкции длится обычно 10-12 минут.

Целесообразно наблюдать, как разные школьники выполняют задание: сильное возбуждение, демонстративные высказывания о том, что работа «глупая», «я это не обязан делать», отказ выполнять задание, стремление задать экспериментатору дополнительные вопросы, привлечь его внимание к своей работе, а также очень быстрое или очень медленное выполнение задания (с разницей не менее 5 мин). Все это служит полезной дополнительной информацией при интерпретации результатов.

Обработка результатов. Обработке подлежат ответы на 6 линиях (шкалах). Шкала «здоровье» рассматривается как тренировочная и не учитывается или, в случае необходимости, анализируется отдельно. Размеры каждой шкалы равны 100 мм, в соответствии с этим ответы испытуемых получают количественную характеристику, для удобства выражаемую в баллах (например, 54 м. = 54 балла). Обработка включает следующие этапы:

По каждой из шести шкал определяются:

уровень притязаний в отношении данного качества – по расстоянию в м. от нижней точки шкалы («0») до знака «х»;

высота самооценки – от «0» до знака «–»;

величина расхождения между уровнем притязаний и самооценки – разность между величинами, характеризующими уровень притязаний и самооценку, или расстояние от знака «х» до «–»; в тех случаях, когда уровень притязаний ниже самооценки, результат выражается отрицательным числом. Записывается значение каждого из трех показателей.

Определяется средняя мера каждого из показателей у школьника. Ее характеризует медиана каждого из показателей по всем 6 шкалам.

Определяется степень дифференцированности уровня притязаний и самооценки. Их получают, соединяя на бланке испытуемого все значки «х». Получаемые профили наглядно демонстрируют различия в оценке школьником различных сторон своей личности.

Следует отметить, что чем выше дифференцированность показателя, тем более условной оказывается средняя мера и соответственно тем меньшее значение она имеет. При очень сильной дифференцированности, когда некоторые стороны своей личности школьник оценивает очень высоко, а другие – очень низко, анализ средней меры, по существу, теряет смысл и может быть использован лишь для ориентировки.

Особое внимание обращается на такие случаи, когда притязания оказываются ниже самооценки, некоторые шкалы пропускаются или заполняются. Неполностью (указывается только самооценка или уровень притязаний), ответы выходят за пределы шкалы (знак ставится выше верхней точки или ниже нижней), используются знаки, не предусмотренные инструкцией, ответы комментируются и т.д.

Оценка и интерпретация отдельных параметров. Для оценки средние данные испытуемого и его результаты по каждой шкале сравниваются со стандартными значениями, приведенными далее. Отметим, что различий между учащимися разных параллелей, а также между юношами и девушками по этой методике не обнаружено.

Уровень притязаний.

Норму, реалистический уровень притязаний характеризует результат от 60 до 89 баллов («средние» и «высокие» притязания). При этом оптимальным является сравнительно высокий уровень – от 75 до 89 баллов, свидетельствующий об оптимистическом представлении о своих возможностях, что является важным фактором личностного развития.

Очень высокий уровень притязаний – от 90 до 100 баллов – свидетельствует о нереалистическом, некритичном отношении школьника к собственным возможностям. Особого внимания в этом плане заслуживают такие случаи, когда уровень притязаний отмечается выше максимально возможного значения, крайней верхней точки шкалы (100 бал.) Нереалистический уровень притязаний часто свидетельствует о том, что школьник не умеет правильно ставить перед собой цели. Для старшего школьного возраста – это неблагоприятный показатель, поскольку, как известно, основное психологическое содержание данного периода составляет самоопределение, предъявляющее к такому умению достаточно высокие требования. Наличие нереалистического уровня притязаний может, таким образом, свидетельствовать о личностной незрелости.

Результат менее 60 баллов – низкие «притязания» – свидетельствует о заниженном уровне притязаний. Если такой результат характеризует средний показатель уровня притязаний испытуемого, то он является индикатором неблагоприятного развития личности. Естественно, что чем ниже уровень притязаний, тем более данный показатель свидетельствует о неблагополучии.

Если очень высокий или очень низкий уровень притязаний отмечен по какой-либо одной шкале, то это может характеризовать повышенную значимость (или декларируемое пренебрежение) того или иного качества для школьника.

Следует отметить, что по количеству баллов оцениваются только те случаи, когда уровень притязаний оказывается выше уровня самооценки. О других вариантах будет сказано далее.

Высота самооценки.

Количество баллов от 45 до 74 – «средняя» и «высокая» самооценка – свидетельствует о реалистичной (адекватной) самооценке. При этом так же, как и при оценке уровня притязаний, оптимальным для личностного развития следует признать результат, находящийся в верхней части этого интервала – от 60 до 74 баллов («высокая» самооценка).

Количество баллов от 75 до 100 (и выше предлагаемого максимума) свидетельствует о завышенной самооценке (переоценке себя) и указывает на определенные отклонения в формировании личности. Такая завышенная самооценка может свидетельствовать о личностной незрелости, неумении правильно оценить результаты своей деятельности, сравнивать себя с другими. Кроме того, завышенная самооценка может указывать на существенные искажения в формировании личности – «закрытость» для опыта, нечувствительность к своим ошибкам, неудачам, замечаниям и оценкам окружающих.

Количество баллов ниже 45 указывает на заниженную самооценку (недооценку себя) и свидетельствует о крайнем неблагополучии в развитии личности. Школьников с такой самооценкой очень мало, и все они составляют с точки зрения личностного развития «группу риска», заслуживают пристального внимания со стороны школьного психолога. Как показывают исследования, за низкой самооценкой могут скрываться два совершенно разных психологических явления: подлинная неуверенность в себе, то есть отношение к себе как ни к чему не способному, неумелому, никому не нужному, и «защитная», когда декларирование (в том числе и самому себе) собственного неумения, отсутствия способностей, того, что «все равно ничего не выйдет», позволяет не прилагать никаких усилий или подменить деятельность отношением к ней.

Расхождение между уровнем притязаний и уровнем самооценки.

За норму здесь принимается расхождение от 8 до 22 баллов, свидетельствующее, что школьник ставит перед собой такие цели, которых он действительно стремится достичь. Притязания в значительной части случаев основываются на оценке им своих возможностей и служат стимулом личностного развития.

Расхождения от 1 до 7 баллов и особенно случаи полного совпадения уровня притязаний и уровня самооценки указывают на то, что притязания не служат стимулом личностного развития, становления той или иной стороны личности. Конкретная оценка этого расхождения различна в зависимости от того, в какой части шкалы находятся эти показатели. Так, в верхней части шкалы (76-100 б.) они свидетельствуют о завышенной самооценке; в средней части (46-75 б.) – отношение школьника к себе не носит конструктивного характера; в нижней части (0-45 б.) – они могут являться показателем предельно заниженного представления о себе (в том случае если школьник заполняет таким образом все или большинство шкал методики), свидетельствовать о том, что он как бы «смирился» со своей «никчемностью», даже не надеется исправить положение. Если таким образом заполняются 1 или 2 шкалы, это указывает на незначимость для учащегося той или иной стороны личности.

Расхождение в 23 балла и более характеризует резкий разрыв между самооценкой и притязаниями. Такое соотношение указывает на конфликт между тем, к чему школьник стремится, и тем, что он считает для себя возможным. Особенно неблагоприятны случаи, когда самооценка находится в нижней части шкалы, а притязания – в средней или высокой. При таком сильном расхождении уровень притязаний не только не стимулирует, но, напротив, тормозит личностное развитие.

Характеристика описанных выше параметров может быть применена при анализе как результатов по отдельным шкалам, так и средних данных по методике в целом.

Дифференцированность уровня притязаний и самооценки.

Таблица 1

Параметр	Количественная характеристика, балл			
	Низкий	Норма		Очень высокий
		Средний	Высокий	
Ур. притязаний	Менее 60	60 – 74	75 – 89	90 – 100
Ур. самооценки	Менее 45	45 – 59	60 – 74	75 – 100

Таблица 2

Параметр	Количественная характеристика, балл		
	Слабая	Умеренная	Сильная
Степень расхождения между ур. притязаний и ур. самооценки	0 – 7	8 – 22	Более 22
Степень дифференцированности притязаний	0 – 8	9 – 21	Более 21
Степень дифференцированности самооценки	0 – 14	15 – 29	Более 29

Редкие ответы. К таким ответам относятся прежде всего случаи, когда уровень притязаний школьника оказывается ниже уровня его самооценки. Подобная позиция («Могу, но не хочу»), как правило, указывает на конфликтное отношение учащегося к той или иной стороне своей личности или конфликтное отношение к себе в целом. Они свидетельствуют о неблагополучии школьника в той или иной области. Обычно это такие области, которые наиболее значимы для школьника, а его успешность в них намного ниже его притязаний. Если подобные ответы учащийся дает по большинству или по всем шкалам методики, это может свидетельствовать о существенных искажениях в его отношении к себе и к окружающему, о нарушениях в формировании его личности.

Пропуски отдельных шкал или их неполное заполнение (только самооценки или только уровня притязаний) могут свидетельствовать как о недостаточном внимании школьника, так и о том, что здесь имеет место низкая (предельно низкая) самооценка при крайне высоких, часто скрытых притязаниях. Переживания, связанные с таким отношением к себе, столь сильны у школьника, что он не может или не хочет «обнародовать» это отношение. Но одновременно оно столь значимо, что он не может дистанцироваться, дать формальный ответ. Причины пропусков можно выяснить в ходе специальной беседы, проводимой после эксперимента.

Многочисленные поправки, зачеркивания, как правило, указывают на затрудненность в оценке себя, связанную с неопределенностью или неустойчивостью самооценки. У некоторых учащихся это может сопровождаться попыткой найти «правильный» ответ.

Комментарии, постановка дополнительных, не предусмотренных инструкцией знаков (например, «?», «!!!») обычно свидетельствуют о повышенной напряженности, тревожности школьника в ситуации, когда ему надо оценить себя. Это характеризует наличие одновременно двух разнонаправленных тенденций – сильного желания понять, оценить себя и боязни проявить, прежде всего, для себя самого, собственную

несостоятельность (такие учащиеся часто говорят в беседах, что боялись ответить «не так», «хуже, чем другие»). Наиболее часто такие ответы встречаются у учащихся 7 классов, старших подростков.

Особенности поведения.

Сильное возбуждение, демонстративные высказывания разного рода во время заполнения методики, отказ выполнять задание и другие проявления в значительной части случаев свидетельствуют о повышенной тревожности, вызванной столкновением конфликтных тенденций, о которых говорилось выше.

Слишком медленное выполнение работы может свидетельствовать о том, что задание оказалось для школьника новым и в то же время очень значимым.

Медленное выполнение и наличие многочисленных поправок указывают на значительные затруднения в оценке себя.

Слишком быстрое выполнение задания обычно свидетельствует о формальном отношении к данной работе.

Интерпретация индивидуальных сочетаний параметров.

Варианты самооценки. Для углубленного анализа индивидуальных вариантов самооценки привлекается ряд дополнительных характеристик, полученных с помощью методик, выявляющих тревожность, социально-психологическую адаптированность, а также с помощью бесед со школьниками и учителями. Основное значение при характеристике индивидуальных вариантов отношения школьника к себе имеют средний показатель самооценки (медиана) и степень дифференцированности самооценки.

За норму можно принять сочетание средней или высокой самооценки при умеренной степени ее дифференцированности. Таких испытуемых обычно характеризует средний или высокий уровень притязаний при умеренной их дифференцированности, а также умеренное расхождение между притязаниями и самооценкой. Именно в этих случаях притязания выполняют свою основную функцию – стимулируют личностное развитие. Дифференцированное отношение к различным сторонам своей личности у этих испытуемых в значительной мере сбалансировано: здесь, как правило, не встречаются предельно высокие и крайне низкие самооценки по отдельным шкалам. В целом такая самооценка может быть охарактеризована как гармоничная, с сочетанием разумных пропорций между притязаниями и оценкой собственных возможностей.

Столь же благоприятным и близким по содержанию является вариант отношения к себе, при котором очень высокая самооценка (75-90 б.) сочетается с умеренной ее дифференцированностью. Важным условием здесь является также наличие очень высоких, но дифференцированных умеренно притязаний и умеренного расхождения между притязаниями и самооценкой. Данные показывают, что такие школьники часто отличаются высоким уровнем целеполагания: они ставят перед собой достаточно трудные цели, основывающиеся на представлении о больших собственных возможностях, способностях, и прилагают значительные целенаправленные усилия на достижение этих целей. Интересно, что у всех школьников с таким вариантом самооценки довольно ровные и при этом высокие показатели социально-психологической адаптированности. Такой вариант отношения к себе, по-видимому, является очень продуктивным.

Низкая, умеренно дифференцированная самооценка, сочетающаяся со значительным расхождением между притязаниями и самооценкой, является показателем неблагоприятного отношения к себе, неблагополучия в личностном развитии.

Неблагоприятными являются также случаи, когда школьник имеет среднюю, слабо дифференцированную самооценку, сочетающуюся со средними притязаниями и характеризующуюся слабым расхождением между притязаниями и самооценкой.

Учащегося как бы удовлетворяет его «средний» уровень, он не ждет от себя никаких «взлетов», никаких изменений и даже не хочет их.

Высокая, слабо дифференцированная самооценка, сочетающаяся с очень высокими недифференцированными притязаниями и характеризующаяся сильным расхождением между притязаниями и самооценкой, как правило, свидетельствует о том, что в самооценке школьника отражается лишь его общее положительное отношение к себе, причем отношение эмоциональное, самооценка не основывается на анализе своих возможностей.

Очень высокая слабо дифференцированная самооценка, сочетающаяся с предельно высокими (часто даже выходящими за крайнюю верхнюю точку шкал), слабо дифференцированными (обычно совсем не дифференцированными) притязаниями и характеризующаяся слабым расхождением между притязаниями и самооценкой, указывает на глобальное, завышенное представление о себе. Такая «глобальная удовлетворенность собой» по большей части носит ярко выраженный защитный характер. Это именно те случаи, когда школьник «закрыт», не чувствителен ни к своим ошибкам, ни к замечаниям, оценкам окружающих. В других случаях подобная самооценка может выражать самые различные явления – инфантилизм, самодостаточность. Она может также выступать и как реактивное образование на какое-то сильное внешнее неблагополучие, остро переживаемый внутренний конфликт. В последнем случае она сочетается с ярко выраженной тревожностью. Таким образом однозначно охарактеризовать этот вариант самооценки достаточно трудно (это можно сделать только в общем контексте широкого изучения личности школьника). Несомненно, однако, что подобная самооценка не несет в себе стимул для личностного развития, то есть является непродуктивной. Поэтому учащиеся с такой самооценкой, безусловно, должны привлечь внимание школьного психолога.

Неблагополучие в развитии личности характеризует испытуемых с низкой, слабо дифференцированной самооценкой. Здесь выделяются две подгруппы. Для одной из них характерен средний или высокий уровень притязаний, сильное расхождение между притязаниями и самооценкой. Это свидетельствует о сильной осознаваемой неуверенности в себе, о том, что значительный разрыв между собственными притязаниями и оценкой своих возможностей осознается и переживается школьником. Как правило, такие учащиеся испытывают ярко выраженную тревожность и имеют низкий коэффициент социально-психологической адаптированности. Другая подгруппа характеризуется очень низкими притязаниями и соответственно слабым расхождением между уровнем самооценки и уровнем притязаний. Эти школьники как бы полностью смирились со своей «малоценностью».

Низкую сильно дифференцированную самооценку имеют школьники, переживающие сильную неуверенность в себе и испытывающие сильное желание разобраться в себе, в своих возможностях. Такие случаи обычно свидетельствуют о перестройке самооценки. Учащиеся с подобной самооценкой, как правило, очень охотно идут на общение со взрослым, ищут в нем поддержку, опору.

При сильно дифференцированных самооценках средний и высокий уровни притязания часто оказываются ниже самооценки по некоторым или по всем шкалам. При этом и уровень самооценки, и уровень притязаний могут оказаться очень высокими, но даже если уровень притязаний указывается на высшей точке шкалы – 100 баллах, самооценка выносится за верхнюю точку. Это может сочетаться с предельно низкими самооценками по другим шкалам. Учащиеся с подобными вариантами самооценки обычно испытывают повышенную тревожность. Эти варианты самооценки характеризуют

конфликтное отношение школьника к себе, когда чрезмерно высокие притязания и переживание несоответствия между ними и оценкой своих возможностей заставляют его оценивать себя по принципу «все или ничего». Подобные варианты самооценки свидетельствуют об искажениях в личностном развитии. Очевидно, что все случаи неблагоприятных для личностного развития, непродуктивных вариантов самооценки заслуживают самого пристального внимания со стороны школьного психолога.

Методика изучения удовлетворенности учащихся школьной жизнью (разработана А.А. Андреевым)

Цель: определить степень удовлетворенности учащихся школьной жизнью.

Ход проведения.

Учащимся предлагается прочитать (прослушать) утверждения и оценить степень согласия с их содержанием по следующей шкале:

4 - совершенно согласен; 3 - согласен; 2 - трудно сказать;

1 - не согласен; 0 - совершенно не согласен.

1. Я иду утром в школу с радостью.

2. В школе у меня обычно хорошее настроение.

3. В нашем классе хороший классный руководитель.

4. К нашим школьным учителям можно обратиться за советом и помощью в трудной жизненной ситуации.

5. У меня есть любимый учитель.

6. В классе я могу всегда свободно высказать свое мнение.

7. Я считаю, что в нашей школе созданы все условия для развития моих способностей.

8. У меня есть любимые школьные предметы.

9. Я считаю, что школа по-настоящему готовит меня к самостоятельной жизни.

10. На летних каникулах я скучаю по школе.

Обработка полученных данных.

Показателем удовлетворенности учащихся школьной жизнью (У) является частное от деления общей суммы баллов ответов всех учащихся на общее количество ответов. Если У больше 3, то можно констатировать о высокой степени удовлетворённости,

если же У больше 2, но меньше 3 или У меньше 2, то это соответственно свидетельствует о средней и низкой степени удовлетворенности учащихся школьной жизнью.

№	Ф.И. об-ся	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	У	Степень удов-ти
1.													
2.													
	Итог												

Методика изучения удовлетворенности родителей работой школы

Цель: Выявление удовлетворенности родителей работой школы и педколлектива.

4 – совершенно согласен 3 – согласен 2 трудно сказать 1 – не согласен

0 – совершенно не согласен

1. Класс, в котором учится ваш ребенок, можно назвать дружным.

2. Среди своих одноклассников наш ребенок чувствует себя комфортно.
3. Проявляют ли педагоги доброжелательное отношение к ребенку.
4. Испытываете ли вы чувство взаимопонимания в контактах с администрацией и классным руководителем.
5. У вас хороший классный руководитель.
6. Педагоги справедливо оценивает достижения вашего ребенка.
7. Ваш ребенок не перегружен учебными занятиями.
8. Педагоги учитывают индивидуальные особенности вашего ребенка.
9. Занятия в школе полезны и интересны вашему ребенку.
10. Педагоги дают вашему ребенку глубокие и прочные знания.
11. В школе заботятся о физическом развитии и здоровье вашего ребенка.
12. Учебное заведение способствует формированию достойного поведения вашего ребенка.
13. Администрация и педагоги создают условия для проявления и развития способностей ребенка.
14. Школа по-настоящему готовит ребенка к самостоятельной жизни.

Обработка полученных данных.

Удовлетворенность родителей работой учебного заведения (У) определяется как частное, полученное от деления общей суммы баллов всех ответов родителей на общее количество ответов.

У равен 3 - высокий уровень; У равен или больше 2, но не меньше 3 - средний уровень;

У меньше 2 - низкий уровень.

Анкета

для родителей об удовлетворенности качеством образовательных услуг

1. Как изменилась успеваемость Вашего сына или дочери за последнее время?
 1. Улучшилась
 2. Не изменилась
 3. Снизилась
2. Удовлетворены ли Вы организацией учебно-воспитательной работы в школе?
 1. Вполне
 2. Не совсем
 3. Не удовлетворён
3. Как вы считаете, по силам ли Вашему ребёнку усвоение учебного материала?
 1. Вполне по силам
 2. Не всегда по силам
 3. В основном не по силам
4. Что Вас больше беспокоит при обучении Вашего ребёнка в школе?
 1. Причин для беспокойства нет
 2. Состояние здоровья
 3. Повышенная утомляемость

4. Нежелание учиться
5. Проблемы в отношениях со сверстниками
6. Проблемы в отношениях с учителями
7. Мои отношения с дочерью или сыном
5. Как Вы считаете, сможет ли Ваш ребёнок в школе, где он учится, получить знания в соответствии с его склонностями и способностями?
 1. Да
 2. Не уверен
 3. Не сможет
6. Как Вы оцениваете взаимодействие школы и семьи в обучении и воспитании учащихся?
 1. Оцениваю как эффективное и плодотворное
 2. Оцениваю как малоэффективное
 3. Затрудняюсь ответить
7. Участвуете ли Вы в учебно-воспитательной работе школы?
 1. Да, участвую
 2. Практически не участвую, лишь посещаю родительские собрания
- 8.Посещает ли Ваш ребёнок кружки, секции, дополнительные занятия?
 1. Посещает
 2. Желает посещать, но нет возможностей
 3. Нет, не посещает
- 9.Удовлетворены ли Вы качеством образования Вашего ребёнка?
 1. Да
 2. Не совсем
 3. Нет
- 10.Удовлетворены ли Вы уровнем его воспитанности?
 1. Да
 2. Не совсем
 3. Нет
- 11.Удовлетворены ли Вы уровнем его личностного развития?
 1. Да
 2. Не совсем
 - 3.Нет
12. Как Вы считаете, созданы ли в школе условия для развития творческих способностей ребёнка.
 1. Да
 2. Частично созданы
 3. Нет
- 13.Охотно ли Ваш ребёнок идёт в школу?
 1. Да
 2. Не совсем
 3. Нет
- 14.Переживает ли он по поводу своих успехов или неудач?
 1. Да
 2. Не всегда
 3. Нет
15. Делится ли с Вами ребёнок своими школьными впечатлениями?

1. Да
 2. Не всегда
 3. Нет
16. Часто ли ребенок жалуется на одноклассников, обижаются на них?
1. Да
 2. Иногда
 3. Не жалуется
17. Как Вы считаете, объём домашних заданий
1. Вполне по силам ребёнку
 2. Не всегда
 3. В основном не по силам

Анкета

Цель: выявить эффективность организации методической работы в учреждении, наметить перспективы проектирования плана методической работы на предстоящий год.

1. Ф.И.О. _____
2. В каких мероприятиях методического характера в этом году Вы были задействованы (в ОУ и районе)? (перечислить) _____

3. Какие формы методической работы, на Ваш взгляд, способствуют повышению вашего педагогического мастерства? (подчеркнуть, если нет добавить):
 - посещение курсов;
 - проведение обучающих мастер-классов;
 - участие в работе семинаров-практикумов;
 - участие в работе круглых столов;
 - работа по самообразованию;
 - педагогические мастерские;
 - др.: __________

4. Обеспечены ли вы методическими материалами для работы? _____
5. Как вы оцениваете качество методической работы в вашем учреждении?
а) удовлетворительно; б) хорошо; в) отлично.
6. Ваша тема по самообразованию? _____

7. По каким направлениям нуждаетесь в работе по повышению собственной методической грамотности? _____
8. Каким опытом работы вы бы могли поделиться с коллегами в следующем году? _____

9. Какой вклад в развитие методической работы в детском саду могли бы внести лично Вы? _____
10. Какие рекомендации Вы могли бы дать по организации методической работы в учреждении? (Впишите то, чего на Ваш взгляд недостает): _____
11. Считаете ли Вы, что спланированная методическая работа в учреждении соответствует вашим профессиональным потребностям? а) полностью, б) частично, в) нет.
12. Ваши пожелания по организации методической работы в учреждении: _____

Анкета для педагогов об удовлетворенности педагогической деятельностью школы

1. Как изменилась успеваемость в школе за последние годы?

1. Улучшилась
2. Не изменилась
3. Снизила

2. Удовлетворены ли Вы организацией учебно-воспитательного процесса в школе?

1. Вполне
2. Не совсем
3. Не удовлетворён

3. Как вы считаете, учащимся по силам усвоение учебного материала?

1. Вполне по силам
2. Не всегда по силам
3. В основном не по силам

4. Чувствуется ли переутомление учащихся к концу учебной недели?

1. Сильное утомление
2. Умеренное утомление
3. Не замечал

5. Удовлетворяет ли Вас режим работы школы?

1. Да
2. Не совсем
3. Нет

6. Что Вас больше беспокоит в школе?

1. Причин для беспокойства нет
2. Состояние здоровья учащихся
3. Повышенная утомляемость учащихся
4. Нежелание учиться
5. Недостаточная учебно-материальная база школы
6. Проблемы в отношениях со сверстниками
7. Проблемы в отношениях с родителями

7. На Ваш взгляд, обеспечивает ли школа образовательные запросы учащихся и их родителей?

1. Да
2. Не совсем обеспечивает
3. Не обеспечивает

8. Как Вы оцениваете участие родители в учебно-воспитательной работе школы?

1. Активно участвуют
2. Практически не участвуют, лишь посещают родительские собрания

9. Как Вы оцениваете эффективность таких форм обучения, как факультативы, спецкурсы и другие формы подготовки учащихся?

1. Эффективны
2. Малоэффективны

10. Можете ли Вы сказать, что знаете своих учеников, их образовательные запросы?

1. Да
- 6
2. Не совсем
3. Нет

11. Как Вы считаете, современная школа даёт уровень образования, необходимый для продолжения образования?

1. Да
2. Не совсем
3. Нет

12. Как Вы считаете, современная школа формирует личность учащегося

1. Да
2. Не совсем
3. Нет

13. Как Вы считаете, созданы ли в школе условия для развития творческих способностей учащихся?

1. Да
2. Частично созданы
3. Нет

14. Охотно ли Вы идёте на работу?

1. Да
2. Не всегда
3. Нет

15. Переживаете ли Вы по поводу своих успехов или неудач?

1. Да
2. Не всегда
3. Нет

16. Как Вы оцениваете взаимодействие школы и семьи в обучении и воспитании учащихся?

1. Оцениваю как эффективное и плодотворное.
2. Оцениваю как малоэффективное.

17. Считаете ли Вы, что в Вашей школе созданы условия для профессионального роста и развития творчества учителя?

1. В основном созданы
2. Находятся в процессе создания
3. Особых условий нет

18. Удовлетворяет ли Вас система и стиль работы администрации?

1. Да
2. Не всегда

3. Нет

19. Ваша оценка учебно-материальной базы школы?

1. Хорошая

2. Недостаточная

3. Плохая

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Совет образовательной организации

К компетенции Совета относится: определение основных направлений развития учреждения; реализация прав Школы на автономию, самостоятельную финансово-хозяйственную деятельность, организацию образовательного процесса; разработка программ финансово - экономического развития Школы, привлечение иных источников финансирования; осуществление общественного контроля за использованием внебюджетных источников; участие в создании оптимальных условий для организации образовательного процесса; по представлению директора школы утверждает порядок и условия распределения надбавок и стимулирующих выплат работникам школы; организация общественного контроля за охраной здоровья участников образовательного процесса, за безопасными условиями его осуществления; изучение спроса родителей на предоставление Школой дополнительных образовательных услуг, в том числе платных; принимает Устав, изменения (дополнения) к Уставу, новую редакцию Устава; принятие локальных актов.

Функции Педагогического Совета:

- Принимает решения по вопросам организации учебно-воспитательного процесса, учебно-методической деятельности школы,
- Обсуждает и производит выбор различных вариантов содержания образования форм. Методов учебно-воспитательного процесса и способов их реализации,
- Организует работу по повышению квалификации педагогических работников, развитию их творческой инициативы, распространению передового педагогического опыта,
- Утверждает ходатайства директора школы о присвоении правительственных наград и почетных званий РФ,
- Подводит промежуточные итоги учебной деятельности обучающихся по четвертям и полугодиям,
- Принимает решения о переводе обучающихся в следующий класс, выпуске обучающихся, окончивших девятые классы,
- Принимает решения об исключении из школы.

Общие собрания работников школы:

- Избирает представителей работников в комиссию по трудовым спорам школы;

- Определяет голосованием первичную профсоюзную организацию, которой поручает формирование представительного органа на переговорах с работодателем при заключении коллективного договора;
- Утверждает коллективные требования к работодателю;
- Принимает решения в объявлении забастовки.

Директор образовательной организации и его заместитель:

- Планируют работу общеобразовательной организации на каждый месяц учебного года;
- Осуществляют контроль образовательного процесса и текущей деятельности организации;
- Заслушивают отчеты и информацию работников общеобразовательной организации по различным аспектам их деятельности;
- Заслушивают отчеты и информацию обучающихся по вопросам учебы и поведения;
- Анализируют работу общеобразовательной организации за каждый месяц и за год;
- Выносят на рассмотрение Педагогического Совета вопросы, касающиеся образовательного процесса, управленческой деятельности, педагогических кадров, совершенствования учебно-материальной базы.

Цели и задачи образовательной организации МКОУ «Трехозерская ОШ»

В связи с тем, что приоритетной задачей Российской Федерации – формирование новых поколений, обладающих знаниями и умениями, которые отвечают требованиям XXI века, разделяющих традиционные нравственные ценности, готовых к мирному созиданию и защите Родины, то исходя из выше сказанного, приоритетными направлениями образовательного процесса данной образовательной организации являются следующие.

1. Обновление содержания образования, совершенствование граней образовательного процесса на основе внедрения в практику работы продуктивных педагогических технологий, ориентированных на развитие личности ребенка и совершенствование педагогического мастерства учителя.
2. Организация условий для творческого самовыражения, раскрытия профессионального потенциала педагогов, повышения их профессиональных компетенций.
3. Создание для обучающихся образовательной среды, способствующей самоопределению, самореализации и самовыражению.
4. Внедрение в практику работы учителей приемов и методов, развивающих познавательную активность учеников в соответствии с новыми условиями жизни.
5. Проведение ключевых дел в школе с учетом личных интересов учащихся.
6. Формирование физически здоровой личности.

Цель образовательной организации: развитие личностного потенциала обучающегося, овладение им прочными знаниями, умениями и навыками с возможностью их применения на практике. Социализация молодого поколения, его адаптация к быстро изменяющимся условиям жизни.

Задачи школы на 2016 -2017 учебный год:

1. Получение современных знаний, развитие интеллекта, приобретение нужных обществу профессиональных навыков и компетенций, возможность личностного самоопределения, овладение правовыми нормами взаимодействия людей в обществе, становление гражданина.

2. Создание благоприятной образовательной среды, способствующей раскрытию индивидуальных особенностей обучающихся, обеспечивающей возможности их самоопределения и самореализации и укрепления здоровья школьников.

3. Повышение уровня профессиональной компетенции педагогов, через личностное развитие учителей, повышение квалификации, участие их в инновационной деятельности школы.

4. Создание условий для реализации ФГОС ООО.

5. Формирование мотивационной среды к здоровому образу жизни у педагогов, обучающихся и родителей.

6. Приведение материально-технического обеспечения образовательного процесса в соответствие с современными требованиями.

Данные цели и задачи опираются и на соответствующие методы:

- воздействующие, направленные от обучающего к обучаемому как на объект образования;
- технологичные, инновационно-проективные, информационные, рассчитанные на активизацию памяти, рационального мышления учащихся, набор знаний, умений и навыков;
- помогающие личности осваивать будущие социальные роли;
- поощряющие конкурентную способность молодых в соревновательных условиях обучения;
- опора на творческий коллектив, способный к самоуправлению;
- развитие самостоятельности участников образовательного процесса (так называемое «свободное воспитание»);
- педагогика сотрудничества и сотворчества;
- метод философского диалога;
- глубокое уважение к постепенно формирующейся у учеников тяге к самосовершенствованию и обретению индивидуальности, равноправие в свободе самовыражения.